

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMANTASIKAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMP NEGERI 2
TOMBOLO PAO KEC. TOMBOLO PAO KAB. GOWA**



**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
dalam Bidang Pendidikan dan Keguruan pada Program
Pascasarjana UIN Alauddin Makassar**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
ALAUDDIN
MAKASSAR

Oleh

ABD. MUHAEMIN YAHYA

NIM: 80100211017

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN
MAKASSAR
2014**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan penuh kesadaran, penyusun yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis ini benar adalah hasil karya penyusun sendiri. Jika kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat atau dibuat dibantu oleh orang lain secara keseluruhan atau sebahagian, tesis dan gelar yang diperoleh karenanya, batal demi hukum.

Makassar, 2014

Penyusun,

Abd. Muhaemin Yahya



PERSETUJUAN TESIS

Tesis dengan judul “*Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa*”, yang disusun oleh Saudara **Abd. Muhaemin. Yahya**, NIM: **80100211017**, telah diseminarkan dalam Seminar Hasil Penelitian Tesis yang diselenggarakan pada hari Senin, 13 Mei 2014 M, memandang bahwa tesis tersebut telah memenuhi syarat-syarat ilmiah dan dapat disetujui untuk menempuh **Ujian Tutup Tesis (*Munaqasyah*)**.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk proses selanjutnya.

PROMOTOR:

1. Dr. H. Salehuddin, M. Ag. (.....)

KOPROMOTOR :

2. Dr. H. Muh. Sain Hanafy, M. Pd (.....)

PENGUJI:

1. Muh. Wayong, M. Ed., Ph. D. (.....)

2. Dr. H. Arifuddin Siraj, M. Pd (.....)

3. Dr. H. Salehuddin, M. Ag. (.....)

4. Dr. H. Muh. Sain Hanafy, M. Pd (.....)

Makassar, 23 Juli 2013
Diketahui oleh:
Direktur Program Pascasarjana
UIN Alauddin Makassar,

Prof. Dr. H. Moh. Natsir Mahmud, M.A.

NIP. 19540816 198303 1 004

KATA PENGANTAR



اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعَالَمِيْنَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلٰى اَشْرَفِ الْاَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِيْنَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلٰى اٰلِهِ وَاَصْحَابِهِ اَجْمَعِيْنَ.

Segala puji dan syukur dipanjatkan ke hadirat Allah swt., yang telah memberikan rahmat dan inayah, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Salawat dan salam senantiasa tercurah untuk Nabi Muhammad saw. Penulis menyadari bahwa proses penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, melalui tulisan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar, Prof. Dr. H. A. Qadir Gassing HT, M.S. dan Wakil Rektor I, II, dan III.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Makassar (UIN) Alauddin Makassar, Prof. Dr. H. Moh. Natsir Mahmud, M.A., Tim sembilan, yang telah memberikan kesempatan dengan segala fasilitas dan kemudahan kepada penulis untuk mengikuti studi pada Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.
3. Dr. H. Salehuddin, M.Ag, dan Dr. H. Muh. Sain Hanafy, M.Pd., promotor dan kopromotor yang senantiasa membimbing dan mendorong serta mencurahkan perhatiannya kepada penulis di sela-sela kesibukannya, sejak awal hingga terselesaikannya tesis ini.
4. Para Guru Besar dan segenap dosen Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.

5. Rekan-rekan di Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

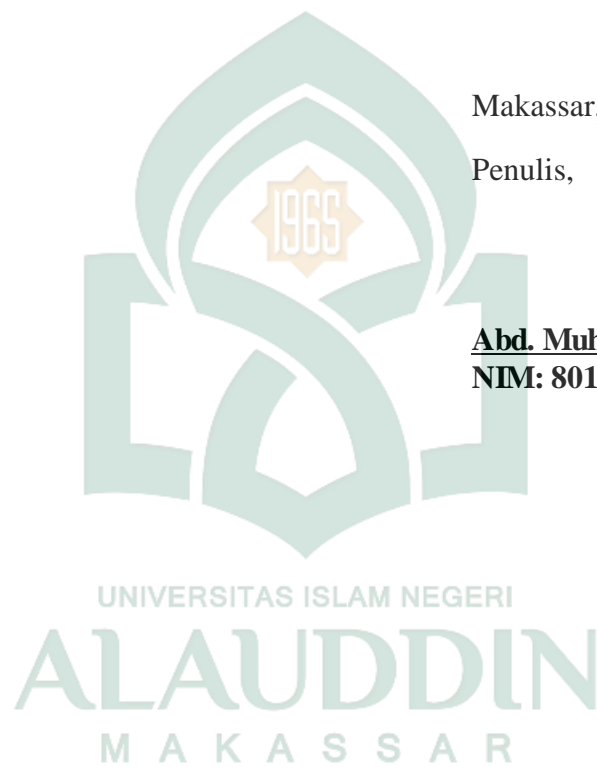
Semoga Allah swt. selalu memberikan rahmat dan hidayah serta balasan yang jauh lebih baik dan lebih berkah kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini. Amin ya Rabbal Alamin.

Makassar, 2014

Penulis,

Abd. Muhaemin Yahya

NIM: 80100211017



DAFTAR ISI

JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERSETUJUAN PROMOTOR	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI DAN SINGKATAN	viii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Fokus Penelitian dan Deskripsi Fokus	8
D. Kajian Pustaka	10
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	14
BAB II TINJAUAN TEORETIS	
A. Strategi Kepala Sekolah	16
B. Implementasi manajemen Berbasis Sekolah	40
C. Kerangka Konseptual	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis dan Lokasi penelitian	62
B. Pendekatan Penelitian	63
C. Sumber Data Penelitian	64
D. Metode Pengumpulan Data	65
E. Instrumen Penelitian	66
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	66
G. Pengujian Keabsahan Data	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	71
B. Pembahasan	104
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	118
B. Implikasi Penelitian	119
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

A. *Transliterasi Arab-Latin*

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya ke dalam huruf Latin dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	b	be
ت	Ta	t	te
ث	sā	s\	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	j	je
ح	hā	h}	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zāl	z\	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sād	s}	es (dengan titik di bawah)
ض	dād	d}	de (dengan titik di bawah)
ط	tā	t}	te (dengan titik di bawah)
ظ	zā	z}	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	apostrof terbalik
غ	gain	g	ge
ف	fa	f	ef
ق	qaf	q	qi
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	el
م	mim	m	em
ن	nun	n	en
و	wau	w	we
هـ	ha	h	ha
ء	hamzah	’	apostrof
ي	ya	y	ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (').

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf	Nama
اَ	<i>fathah</i>	a	a
اِ	<i>kasrah</i>	i	i
اُ	<i>damma</i>	u	u

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اِي	<i>fathah dan ya'</i>	ai	a dan i
اُو	<i>fathah dan wau</i>	au	a dan u

Contoh:

كَيْفَ : *kaifa*

هَوْلَ : *hau-la*

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan	Nama
اِ... اَ...	<i>fathah dan alif</i> atau	a>	a dan garis di
يِ	<i>kasrah dan ya'</i>	i>	i dan garis di
وِ	<i>damma dan wau</i>	u>	u dan garis di

Contoh:

مَاتَ	: <i>mata</i>
رَمَى	: <i>rama></i>
قِيلَ	: <i>qiba</i>
يَمُوتُ	: <i>yamutu</i>

4. *Ta>marbutah*

Transliterasi untuk *ta>marbutah* ada dua, yaitu: *ta>marbutah* yang hidup atau mendapat harakat *fathah*, *kasrah*, dan *dammah*, transliterasinya adalah [t]. Sedangkan *ta>marbutah* yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang berakhir dengan *ta>marbutah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta>marbutah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ	: <i>raudh al-atfal></i>
الْمَدِينَةُ الْفَاضِلَةُ	: <i>al-madinah al-fadilah</i>
الْحِكْمَةُ	: <i>al-hikmah</i>

5. *Syaddah (Tasydid)*

Syaddah atau *tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydid* (ّ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

Contoh:

رَبَّنَا	: <i>rabbana></i>
نَجِينَا	: <i>najjaina></i>
الْحَقُّ	: <i>al-hqq</i>
نَعَمْ	: <i>nu‘ima</i>
عَدُوُّ	: <i>‘aduwwun</i>

Jika huruf ber-*tasydid* di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf *kasrah* (ِ), maka ia ditransliterasi seperti huruf *maddah* menjadi i>

Contoh:

عَلِيٌّ	: ‘Ali>(bukan ‘Aliyy atau ‘Aly)
---------	---------------------------------

عَرَبِيّ : ‘Arabi (bukan ‘Arabiyy atau ‘Araby)

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf ال (*alif lam ma‘arifah*). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa, al-, baik ketika ia diikuti oleh huruf *syamsiyah* maupun huruf *qamariyah*. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

Contoh:

الشَّمْسُ	: <i>al-syamsu</i> (bukan <i>asy-syamsu</i>)
الزَّلْزَلَةُ	: <i>al-zalzalah</i> (<i>az-zalzalah</i>)
الْفَلَسْفَةُ	: <i>al-falsafah</i>
الْبِلَادُ	: <i>al-biladu</i>

7. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif.

Contoh:

تَامُرُونَ	: <i>ta'muruna</i>
النَّوْءُ	: <i>al-nau</i>
شَيْءٌ	: <i>syai'un</i>
أُمِرْتُ	: <i>umirtu</i>

8. Penulisan Kata Arab yang Lazim Digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari perbendaharaan bahasa Indonesia, atau sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, atau lazim digunakan dalam dunia akademik tertentu, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya, kata al-Qur'an (dari *al-Qur'ān*), alhamdulillah, dan munaqasyah. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka harus ditransliterasi secara utuh. Contoh:

Fi Zilbab al-Qur'ān

Al-Sunnah qabl al-tadwin

9. *Lafz}al-Jalalah* (الله)

Kata “Allah” yang didahului partikel seperti huruf *jarr* dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *mudhaf ilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah.

Contoh:

بِالله *billah* دِينُ اللهِ *dinullah*

Adapun *ta>marbutah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz}al-jalalah*, ditransliterasi dengan huruf [t]. Contoh:

فِي رَحْمَةِ اللهِ *hum fi rahmatillah*

10. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (*All Caps*), dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (Al-). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK, dan DR). Contoh:

Wa ma Muh~~ammad~~un illa~~rasul~~

Inna awwala baitin wud~~j~~‘a linnasi lallaz~~i~~bi Bakkata mubarakan

Syahr~~u~~ Ramad~~han~~ al-laz~~i~~anzila fi~~h~~ al-Qur’~~an~~

Nas~~i~~ al-Din al-T~~usi~~

Abu Nas~~i~~ al-Farab~~i~~

Al-Gazal~~i~~

Al-Munqiz~~min~~ al-D~~al~~al

Jika nama resmi seseorang menggunakan kata Ibnu (anak dari) dan Abu> (bapak dari) sebagai nama kedua terakhirnya, maka kedua nama terakhir itu harus disebutkan sebagai nama akhir dalam daftar pustaka atau daftar referensi. Contoh:

Abu~~al~~-Walid ~~Muhammad~~ ibn Rusyd, ditulis menjadi: Ibnu Rusyd, Abu~~al~~-Walid ~~Muhammad~~ (bukan: Rusyd, Abu~~al~~-Walid ~~Muhammad~~ Ibnu)
Nasi ~~Hamid~~ Abu~~Zaid~~, ditulis menjadi: Abu~~Zaid~~, Nasi ~~Hamid~~ (bukan: Zaid, Nasi ~~Hamid~~ Abu)

B. Daftar Singkatan

Beberapa singkatan yang dibakukan adalah:

swt. = *subh~~an~~ahu ~~wa ta'ala~~*
saw. = *s~~all~~allahu 'alaihi wa sallam*
QS .../...: 4 = QS al-Baqarah/2: 4 atau QS Al-Imran/3: 4



ABSTRAK

Nama : Abd. Muhaemin Yahya
NIM : 80100211017
Program Studi : Dirasah Islamiyah
Konsentrasi : Pendidikan dan Keguruan
Judul Tesis : Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa

Penelitian ini merupakan penelitian yang membahas strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa dengan rumusan masalah adalah sebagai berikut : 1. Bagaimana kondisi obyektif implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao kecamatan Tombolo pao Kab. Gowa? 2. Bagaimana kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa. 3. Bagaimana strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi obyektif tentang implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa, untuk mengetahui kendala yang dihadapi Kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa, dan untuk mengetahui strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif yaitu mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada. Penelitian ini menggunakan empat macam pendekatan yaitu pendekatan paedagogis, pendekatan sosiologis, pendekatan yuridis dan pendekatan psikologis. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas dua yaitu sumber data primer dan data sekunder. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, pedoman observasi, cek list observasi, dan dokumentasi. Teknik penelitian data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan mengenai pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa yakni : Kondisi obyektif implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao kecamatan Tombolo pao Kab. Gowa. Kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao sudah mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah tapi dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Pelaksanaan tugasnya sebagai *leader* untuk mensukseskan SMP Negeri 2 Tombolo Pao sebagai lembaga pendidikan masih perlu perbaikan dan peningkatan mutu guru dan kerjasama yang baik dengan mitra sekolah. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa yakni a) Kurangnya sarana dan prasarana

pendidikan b) kurangnya kompetensi guru c) kurangnya dukungan orang tua terhadap peserta didik dalam meningkatkan mutu pendidikan, d) Kurangnya sosialisasi penerapan manajemen berbasis sekolah secara intensif dan maksimal, e) kurangnya guru yang menguasai teknologi. Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa yakni a) kepala sekolah bekerjasama dengan instansi terkait untuk pengadaan sarana dan prasarana b) kepala sekolah meningkatkan Kompetensi Guru dengan mengikuti guru-guru dalam pelatihan c) kepala sekolah bekerjasama dengan orang tua untuk meningkatkan mutu pendidikan, d) kepala sekolah mensosialisasikan manajemen berbasis sekolah secara maksimal.

Implikasi penelitian ini diharapkan bagi kepala sekolah dan guru agar selalu melakukan tugas dan fungsinya masing-masing. Kepada guru-guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa agar kira senantiasanya berusaha untuk meningkatkan profesionalisme kerja agar kualitas pendidikan sekolah pada khususnya dan kabupaten pada umumnya dapat menjadi lebih baik, sebab ditangan gurulah nasib anak bangsa dibentuk. Kepada instansi yang terkait agar kiranya memperhatikan kebutuhan pengembangan tiap sekolah baik persoalan SDM, Kurikulum, maupun sarana dan prasarana sehingga peningkatan kualitas pendidikan dapat berjalan dengan baik dan sesuai harapan.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam tatanan kehidupan masyarakat yang semrawut seperti sekarang ini, dimana negara mengalami krisis multidimensi yang berkepanjangan, baik di bidang ekonomi, politik dan sosial, kesemuanya ini sebenarnya adalah bersumber dari rendahnya kualitas, kemampuan dan semangat kerja. Dari hal ini bisa dikatakan bahwa bangsa belum bisa mandiri dan terlalu banyak mengandalkan intervensi dari pihak asing. Sekalipun agenda reformasi terus diperjuangkan dan digulirkan dalam rangka memperbaiki krisis yang multidimensi ini, namun hal tersebut tidaklah berlangsung secara menyeluruh.

Di samping itu, reformasi yang sebenarnya secara hakiki kekuatannya terletak pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, serta memiliki visi, transparansi, dan pandangan jauh ke depan, yang tidak hanya mementingkan diri dan kelompoknya, tetapi senantiasa mengedepankan kepentingan bangsa dan negara dalam berbagai kehidupan kemasyarakatan. Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas SDM tersebut adalah pendidikan, sehingga kualitas pendidikan harus senantiasa ditingkatkan. Pendidikan merupakan faktor penentu keberhasilan pembangunan, pada tempatnyalah kualitas SDM ditingkatkan melalui berbagai program pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah berdasarkan kepentingan yang mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilandasi oleh keimanan dan ketakwaan.¹

¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Cet. VII; Bandung: Remaja Rosdakarya 2004), h. 3.

Setiap bangsa, individu pada umumnya menginginkan pendidikan, yang dimaksud disini adalah pendidikan formal. Semakin banyak dan tinggi pendidikan maka akan semakin baik. Bahkan diinginkan agar tiap warga negara melanjutkan pendidikannya di negara Indonesia.²

Pendidikan di Indonesia masih tergolong rendah kualitasnya. Hal ini ditandai oleh seringnya terjadi tawuran antar pelajar di berbagai kota ditambah lagi dengan sejumlah perilaku mereka yang menjurus kriminal, penyalahgunaan narkoba yang terus meningkat, dan pergaulan bebas dikalangan remaja. Ini merupakan bukti bahwa pendidikan di negeri ini tidak berhasil membentuk peserta didik yang memiliki kepribadian yang islami. Apabila dunia pendidikan tidak segera diatasi secara cepat dan tepat, maka tidak mustahil sektor ini akan ditinggalkan oleh zaman. Dengan begitu, diperlukan adanya kesadaran untuk menampilkan lembaga pendidikan yang berkualitas dalam usaha memecahkan dan merespon berbagai tantangan baru yang timbul di setiap zaman.³

Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Hari Suderajat bahwa, mutu pendidikan indonesia berada pada posisi yang rendah. Hal ini menuntut segenap lembaga pendidikan yang ada di negeri ini untuk bangkit dan berjuang dalam usaha memperbaiki pendidikan agar menjadi lembaga yang berkualitas dan dapat di banggakan oleh bangsa Indonesia.⁴

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru,

²S. Nasution, *Sisologi Pendidikan* (Cet. I; Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 13.

³Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan di Indonesia* (Bogor : Kencana, 2003), h. 159.

⁴Hari Suderajat, *Sebuah Pengantar: Pendidikan Berbasis Luas (BEE) yang berorientasi pada kecakapan hidup (Life Skill)* (Cet. III; Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2003), h. 1.

pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti.

Berdasarkan masalah ini, maka berbagai pihak mempertanyakan apakah yang salah dalam penyelenggaraan pendidikan kita?. Muncullah kritik dari masyarakat terhadap pemerintah mengenai kondisi tersebut di atas membawa perubahan yang besar dalam dunia pendidikan di Indonesia.

Salah satu alternatif bentuk perubahan pendidikan adalah *School Based Manajemen* atau manajemen berbasis Sekolah (MBS).⁵ Melalui konsep ini terdapat tuntutan untuk memberikan kewenangan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengelola dan memberdayakan semua sumber pendidikan yang ada di lingkungan sekolah dan masyarakat. Pemberdayaan sekolah dengan segala perangkatnya merupakan inti Manajemen berbasis sekolah.⁶

Manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (perlibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Perlibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam hal itu, kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada sistem MBS, sekolah dituntut

⁵Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah). Lihat Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik* (Cet II; Bandung: Refika Aditama, 2009), h. 47.

⁶Sudarwan Denim, *Visi Baru manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik* (Cet II; Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), h. 18.

secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.⁷

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa manajemen berbasis sekolah adalah suatu proses yang dilakukan bagaimana merencanakan, mengambil keputusan, mengorganisasikan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui orang lain atau bersama-sama orang lain dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan pada lembaga sekolah.

Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu konsep pengelolaan yang berawal dari kemampuan, inisiatif dan kreatifitas sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolahnya, yang tidak tergantung dari petunjuk yang di 'atas'. Semua kegiatan pengambilan keputusan, perencanaan, dan kebijakan penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya berasal dari inisiatif sekolah itu sendiri, bukan lapisan dari birokrasi di atasnya.

Manajemen berbasis sekolah dipandang sebagai suatu pendekatan pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan yang memberikan wewenang yang lebih luas kepada sekolah untuk mengambil keputusan mengenai pengelolaan sumber-sumber daya pendidikan sekolah yang didukung dengan partisipasi yang tinggi dari warga sekolah, orang tua dan masyarakat sesuai dengan kerangka kebijakan pendidikan nasional dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Melaui konsep ini, terdapat tuntunan untuk memberi kewenangan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengelola dan memberdayakan semua sumber pendidikan yang ada dilingkungan sekolah.

⁷E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 24.

Diterbitkannya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 51 ayat 1 yang mengamanatkan bahwa:

Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.⁸

Sementara dalam Peraturan Pemerintah tentang Standar Pengelolaan Bab VIII bagian I pasal 49 ayat 1 dijelaskan bahwa:

Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, keterbukaan dan akuntabilitas.⁹

Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut, pada hakikatnya merupakan wahana bagi usaha untuk memandirikan masyarakat sekolah dan mengurus rumah tangganya sendiri. Sehingga mereka dalam pengambilan keputusan yang mencakup hajat hidup masyarakat sekolah atau *stakeholder*, dilibatkan secara aktif.

Kepala sekolah sebagai manajer menempati posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemegang jasa suatu bidang profesional yang sangat khusus. Oleh karena itu pemimpin sekolah dalam hal ini kepala sekolah adalah pengemban amanah untuk mencapai kualitas sekolah yang diinginkan. Dalam hal ini sesuai dengan ajaran Islam bahwa manusia adalah pengemban amanat sebagai pemimpin. Sebagaimana Allah berfirman dalam Q.S. al-Baqarah/2:30.

⁸Republik Indonesia, *Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Cet. II; Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2009), h. 33.

⁹Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar nasional Pendidikan* (Cet.III; Jakarta: Sinar Grafika, 2007), h. 28

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۚ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿١٠﴾

Terjemahnya:

Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih dengan memujiMu dan mensucikan nama-Mu?” Dia berfirman:”sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”¹⁰

Berdasarkan ayat di atas bahwa kepemimpinan manusia dimuka bumi adalah penting untuk memakmurkan bumi ini. Oleh karena itu, dalam kaitannya dengan kepala sekolah selaku pemimpin organisasi sekolah harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada umumnya dan meningkatkan kualitas sekolah pada khususnya.

Sejalan dengan ayat di atas dijelaskan bahwa kepemimpinan yakni sebagai kepala sekolah di SMP 2 Negeri Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa harus betul-betul mementingkan pendidik dan peserta didik sehingga organisasi sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Seorang kepala sekolah yang memanejemen sekolah tanpa pengetahuan manajemen pendidikan tidak akan bekerja secara efektif dan efisien, jauh dari mutu, dan keberhasilannya tidak akan meyakinkan. Pengetahuan dan atau teori tentang manajemen pendidikan sangat dibutuhkan dan harus dipahami oleh seorang kepala sekolah karena tanpa teori manajemen seorang kepala sekolah akan melakukan pekerjaannya dengan terkaan dan pendapatnya saja.¹¹

¹⁰Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Semarang: Toha Putra, 2002), h. 6.

¹¹Rohati, *Manajemen Sekolah* (Cet. I; Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 15.

Seorang kepala sekolah yang tidak mempelajari teori manajemen dalam mengelola sekolahnya tidak akan dapat mencapai tujuan secara efektif karena apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan harus berpijak pada perilaku yang sistematis dan hubungan dengan konsep, asumsi dan generalisasi teori manajemen.¹²

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Menurut Maman Ukas “Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan.”¹³

Peranan kepala sekolah dalam meningkatkan manajemen berbasis sekolah sangat diharapkan terutama di SMP Negeri 2 Tombolo Pao. Semua akan berdampak dalam hal perencanaan, proses pembelajaran dan evaluasi. Jika seorang kepala sekolah tidak mampu dalam memanajemen di sekolah tersebut maka tidak akan berjalan dengan efektif dan efisien. Kepala SMP Negeri 2 Tombolo Pao harus menjalankan program-program manajemen berbasis sekolah.

Dengan demikian, manajemen berbasis sekolah harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin melihat kepala sekolah harus mempunyai kompetensi kepala sekolah dan kecakapan dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah khususnya di SMP Negeri 2 Tombolo Pao. Maka dari ini penulis akan meneliti strategi kepala sekolah sehingga dalam mengembangkan sekolah dapat berjalan dengan baik.

Keberhasilan Manajemen berbasis sekolah tergantung pada kepala sekolah yang mampu memanejemen sekolahnya dengan baik. Oleh karena itu manajemen berbasis sekolah merupakan kewenangan sekolah untuk mengembangkan program-

¹²Rohati, *Manajemen Sekolah*, h. 15.

¹³Maman Ukas, *Manajemen* (Bandung: Agini, 2004), h. 268.

program sekolah sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan. Oleh sebab itu penulis mengambil judul ”Strategi Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP 2 Negeri Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang latar belakang tersebut, permasalahan pokok penelitian dalam tesis ini adalah “Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa?” dari permasalahan pokok ini kemudian dibagi ke dalam sub-sub masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi obyektif implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao kecamatan Tombolo pao Kab. Gowa?
2. Bagaimana kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa?
3. Bagaimana strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa?

C. Fokus Penelitian dan Deskripsi Fokus

1. Fokus Penelitian

Permasalahan ini muncul berkaitan dengan kurangnya kepala sekolah yang mampu dalam mengelola sekolah secara efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu penelitian ini hanya berfokus pada permasalahan sebagai berikut:

- a. Meneliti kondisi obyektif tentang implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa.
- b. Meneliti kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa.
- c. Meneliti strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa.

2. Deskripsi Fokus Penelitian

Judul penelitian ini adalah Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa. Untuk menghindari terjadinya penafsiran yang kurang tepat terhadap judul tesis ini maka perlu dijelaskan tentang variabel-variabel yang akan di bahas.

a. Strategi Kepala Sekolah

Strategi kepala sekolah adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi juga dapat diartikan sebagai cara dan seni menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi kepala sekolah yang dimaksudkan dalam tesis ini adalah cara yang dilakukan kepala sekolah dalam mencapai sasaran khusus.

Dapat dipahami bahwa strategi kepala berarti upaya, siasat atau langkah-langkah yang ditempuh oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Implementasi manajemen berbasis sekolah adalah penerapan pengelolaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar kepada pengelola sekolah untuk menggunakan sumber daya sekolah, memberikan keluwesan, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas, menurut hemat penulis bahwa strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao adalah langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam mengelola untuk menggunakan sumber daya sehingga diharapkan dapat meningkatkan mutu sekolah.

D. Kajian Pustaka

Berdasarkan penelusuran yang dilakukan oleh peneliti, baik terhadap hasil-hasil penelitian yang dilakukan para peneliti sebelumnya maupun terhadap buku-buku yang relevan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Seperti yang telah ditulis hasanuddin, alumni PPS UIN Alauddin Makassar tahun 2006, yang berjudul, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Studi Kasus di SMP Negeri 28 Barrang Lompo, Makassar*.¹⁴ Tesis ini membahas gambaran pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 28 Barrang Lompo, Mengenai Proses Belajar Mengajar, sumber daya manusia dan sumber daya administrasi yang masih kurang terlaksana secara maksimal. Hal ini dibahas oleh hasanuddin berdasarkan pandangan MBS.

¹⁴Hasanuddin, "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Studi Kasus di SMP Negeri 28 Barrang Lompo, Makassar", *Tesis*. Makassar: UIN 2006.

Penelitian yang dilakukan oleh Hasan Basri, alumni PPS UIN Alauddin Makassar tahun 2008, yang berjudul, “*Aplikasi Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan dalam Mengembangkan Pesantren Modern IMMIM Putra Makassar*.”¹⁵ Tesis ini membahas secara mendalam tentang penerapan fungsi-fungsi manajemen pendidikan serta menjadi faktor pendukung pengaplikasian fungsi-fungsi manajemen tersebut serta memberikan contoh pelaksanaan manajemen pendidikan yang telah dilaksanakan pada pesantren IMMIM Putra Makassar.

Penelitian yang pernah dilakukan Hasim I. Intadja dengan judul penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Tsanawiyah Al-Khaerat Bunta Kabupaten Banggai. Dalam tesisnya tersebut dijelaskan, bahwa agar penerapan manajemen madrasah dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai yang diharapkan, segenap unsur MBS harus secara bersama-sama melakukan sosialisasi peningkatan mutu pendidikan, gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang telah dicanangkan pemerintah, gotong royong dan kekeluargaan. Selain itu kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan yang luas tentang sekolah, dimana kepala sekolah harus melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran dengan melakukan supervisi kelas, membina dan memberikan saran-saran positif pada guru.¹⁶

Arif Rahman Tanjung telah melakukan studi tentang: “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SMA Negeri 1 Gunung Sindur Kategori dalam tipe Kepemimpinan Transformasional dengan ciri-ciri antara lain kepala sekolah dalam berbagai hal membangun komitmen bersama

¹⁵Hasan Basri, *Aplikasi Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan dalam Mengembangkan Pesantren Modern IMMIM Putra Makassar*, Tesis, Makassar: UIN, 2008.

¹⁶Hasim I. Intadja, *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada madrasah Tsanawiyah Al-Khaerat Bunta Kabupaten Banggai*. Tesis, Makassar: Universitas Islam Makassar, 2009

terhadap sasaran organisasi dan memberikan kewenangan berupa kepercayaan kepada bawahannya yaitu guru, staf dan karyawan sekolah.¹⁷

Di samping itu peneliti mengungkapkan landasan teori, untuk memberikan gambaran atau batasan tentang teori yang akan dipakai sebagai landasan penelitian yang akan dilakukan. Dari berbagai teori, penulis menganalisis berbagai buku dan kajian pustaka maupun hasil penelitian yang ada kaitannya dengan manajemen berbasis sekolah.

Beberapa diantara kajian tersebut adalah tulisan DeGrauwe dan Varghese yang diterjemahkan oleh Hadiyanto dengan judul mencari sosok desentralisasi pendidikan di Indonesia.¹⁸ Tulisan ini penting untuk menjadi rujukan bagi pengembangan penelitian ini dalam melihat signifikan desentralisasi pendidikan. Buku ini menguraikan tentang desentralisasi pengelolaan pendidikan dan implementasi manajemen berbasis sekolah. Meskipun kedua aspek tersebut tidak selalu berkorelasi positif terhadap peningkatan mutu lulusan lembaga pendidikan, namun perubahan kedesentralisasi pengelolaan pendidikan ini telah menjadi tekad dan komitmen untuk dilakukan.

Senada dengan itu, Indrajati dalam melalui bukunya yang berjudul *Kebijakan Penyelenggaraan Pendidikan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan*.¹⁹ Diungkapkan beberapa kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang perlu direkonstruksi dalam rangka otonomi daerah, berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan,

¹⁷Arif Rahman Tanjung, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan dalam manajemen Berbasis Sekolah pada SMA Gunung Sindur Bogor, *Skripsi*, Jakarta: UIN syarif Hidayatullah, 2006.

¹⁸DeGrauwe dan Varghese dalam Hadiyanto, Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia (Cet. I; Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 50.

¹⁹Indra Djati Sidi, *Kebijakan Penyelenggaraan Pendidikan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan* (Bandung: PPs UPI, 2000), h.27-30.

efisiensi pengelolaan pendidikan, serta relevansi pendidikan dan pemerataan pelayanan pendidikan.

E. Mulyasa, dalam bukunya *Manajemen kurikulum*” *Kurikulum Berbasis Kompetensi*” Konsep Karakteristik dan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah” buku tersebut mengacu kepada kebijakan pemerintah untuk mendongkrak kualitas pendidikan melalui gerakan peningkatan mutu pendidikan. Gerakan ini diharapkan bias menumbuhkan kecakapan peserta didik sesuai dengan kebutuhan lokal dalam perspektif global.²⁰

Manajemen terkait erat dengan masalah kepemimpinan, maka dalam penelitian ini secara teoritis juga mengambil landasan pada Tulisan M. Ngalim Purwanto yang berjudul *Administrasi Pendidikan*.²¹ Melalui rujukan ini, kepemimpinan adalah sumbangan terhadap perwujudan dan pencapaian tujuan-tujuan kelompok/golongan. Dari sini dapat dipahami bahwa kepemimpinan dalam lembaga pendidikan juga memegang peran penting dalam manajemen sekolah.

Dalam buku karangan Wahjosumidjo yang berjudul: *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan permasalahannya*, menjelaskan tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam mencapai keberhasilan pendidikan, artinya maju mundurnya suatu sekolah tergantung pada manajerial sekolah.²²

Berdasarkan hal-hal di atas, dan setelah dianalisa meskipun sama-sama membahas manajemen berbasis sekolah dan manajemen pendidikan, penulis

²⁰E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosdakarya, 2003), h. 3.

²¹M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Cet. XI; Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1986), h. 33.

²²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo persada, 2002), h. 94.

memfokuskan pada strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut, meskipun ada perbedaan yang menjadi fokus pembahasan atau fokus penelitian, namun dapat membantu penulis untuk dijadikan sebagai bahan acuan dalam melaksanakan penelitian.

Dari kajian beberapa literatur di atas, walaupun ada kemiripan dalam mengangkat topik pembahasan yang menjadi fokus penelitian, tetapi tidak ada penulis temukan yang menguraikan secara khusus tentang strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah sebagaimana yang diteliti penulis di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa.

Setelah dianalisis masih bersifat umum ketika menguraikan Manajemen berbasis sekolah. Sehingga untuk lebih memahami tentang manajemen berbasis sekolah, maka penulis mengadakan penelitian yang bersifat khusus tentang strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kab. Gowa, dengan menunjukkan obyek penelitian di SMP Negeri 2 Tombolo Pao kab. Gowa.

Penulis meyakini dengan sesungguhnya, bahwa walaupun ada beberapa penelitian yang mirip dengan penelitian ini, masalah strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah ini belum pernah diteliti atau dibahas secara khusus oleh para peneliti sebelumnya, sehingga masalah ini sangat penting untuk dilakukan penelitian, serta sangat dibutuhkan untuk mengembangkan SMP Negeri 2 Tombolo Pao dimasa mendatang.

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan

- a. Untuk mengetahui kondisi obyektif tentang implementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao kec. Tombolo Pao Kab. Gowa.
- b. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi Kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa.
- c. Untuk mengetahui strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memiliki arti akademis yang dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya kajian manajemen menyangkut manajemen berbasis sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo pao Kab. Gowa dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

b. Kegunaan Praktis

Secara praktis dapat memberikan masukan khususnya bagi pembinaan kepala sekolah, guru dan siswa, Komite sekolah pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa yang dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dalam melaksanakan kebijakan organisasi, motivasi, sumber daya manusia dan sarana prasarana guna pemenuhan penerapan program manajemen berbasis sekolah.

BAB II

TINJAUAN TEORETIS

A. Strategi Kepala Sekolah

1. Pengertian Strategi Kepala Sekolah

Awalnya istilah strategi digunakan dalam dunia militer dan diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan. Seorang yang berperang dalam mengatur strategi, untuk memenangkan peperangan sebelum melakukan suatu tindakan, ia akan menimbang bagaimana kekuatan pasukan yang dimilikinya baik dilihat dari kuantitas maupun kualitasnya. Setelah semuanya diketahui, kemudian ia menyusun tindakan yang harus dilakukan, baik taktik dan teknik peperangan maupun waktu yang tepat untuk melakukan suatu serangan.¹ Dengan demikian dalam menyusun strategi perlu memperhitungkan berbagai faktor, baik dari dalam maupun dari luar. Begitu pula dengan kepala sekolah/madrasah memerlukan strategi untuk bersaing dengan sekolah/madrasah-madrasah yang lain.

Kepala sekolah berasal dari kata “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan kepala atau pemimpin dalam organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah tempat atau lembaga yang menjadi tempat untuk menerima dan memberi pelajaran yang terdiri dari pendidik dan peserta didik. Jadi secara umum kepala sekolah adalah seorang pemimpin dalam suatu lembaga yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Wahjosumidjo mengartikannya bahwa kepala

¹Iif Khoiru Ahmadi dkk., *Strategi Pembelajaran Sekolah Terpadu: Pengaruhnya terhadap Konsep, Mekanisme dan Proses Pembelajaran Sekolah Swasta dan Negeri* (Cet. I; Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2011), h. 10.

sekolah adalah seorang tenaga fungsional pendidik yang diberi tugas untuk memimpin lembaga sekolah tempat diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat terjadinya interaksi antara pendidik yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.²

Sedangkan menurut Hadari Nawawi adalah orang yang memimpin suatu lembaga formal karena tugas dan berdasarkan surat keputusan badan yang lebih tinggi.³

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Strategi Kepala sekolah adalah kemampuan seorang kepala sekolah yang diangkat untuk memimpin suatu lembaga formal dan menduduki jabatan struktural disekolah berdasarkan surat keputusan badan yang lebih tinggi untuk menyusun strategi dalam mengembangkan sekolah untuk bersaing dengan sekolah atau madrasah lainnya..

Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di sekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah, kehadiran kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang ada di sekolah. Strategi kepala sekolah dapat membuat sekolah menjadi terkenal dan berkompetisi dengan sekolah lain.

2. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Pada hakekatnya segala sesuatu yang ada dipermukaan bumi perlu diatur dan ada yang mengaturnya. Pengaturan yang dimaksud mengarah kepada kelancaran, keteraturan dalam suatu kegiatan atau organisasi. Demikian juga dalam suatu lembaga pendidikan di sekolah, tentu harus ada yang mengaturnya yaitu kepala

²Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h. 83.

³Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mas Agung, 1989), h. 19.

sekolah. Dapat dibayangkan apabila dalam suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah yang tidak mempunyai kepala sekolah maka tentu sekolah tersebut akan mengalami kekacauan dan kebobrokan dalam segala kegiatannya. Jadi pemimpin pada umumnya dan kepala sekolah pada khususnya termasuk salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sekolah, baik dalam mengatur program sekolah, pengaturan waktu, keadaan tenaga kependidikan dan lain sebagainya.

Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah.

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial.⁴ Secara rinci kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu:

a. Kepribadian

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.

⁴Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Cet. I ; Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 7.

- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan.
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- 5) Menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- 6) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- 7) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pemberian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah.
- 8) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
- 9) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 10) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 11) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam rangka mendukung pencapaian tujuan sekolah.

- 12) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah.
- 13) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 14) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
- 15) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

c. Kewirausahaan

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
- 2) Bekerja keras dan mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Supervisi

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka profesionalisme guru.

e. Sosial

- 1) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul. Standar minimal tugas dan peran kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus tau betul apa yang menjadi target keberhasilan dari pengembangan sekolah yang dilakukannya.

Salah satu tugas inti kepala sekolah ialah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dalam membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan dan proses pembelajaran yang lebih baik. Tugas ini bukanlah suatu pekerjaan ringan karena pekerjaan ini bersifat pelayanan profesional.

Dalam Depdikbud dituliskan bahwa:

Kepala sekolah memperoleh jabatannya melalui pengangkatan, maka ia termasuk pemimpin yang resmi (*formal leader*). Pemimpin resmi juga disebut pemimpin birokrasi, yang bertugas memimpin, menggerakkan dan mengendalikan orang-orang yang ada diorganisasinya serta fasilitas lainnya yang berada dalam wewenangnya.⁵

Menurut Fahrudin, tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu:

Dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, dan disisi lain kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan sebagai staf. Kepala sekolah sebagai pejabat formal,

⁵Dekdikbud, *Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil Sebagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 1999), h. 113.

karena kepala sekolah merupakan jabatan otoritas formal di sekolah, yang ditunjuk atau dipilih melalui seleksi tertentu. Proses tersebut dilalui dengan kriteria tertentu, misalnya latar belakang pendidikan, latar belakang pengalaman, pangkat, usia dan integritas atau harga diri.⁶

Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk:

- a) Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan.
- b) Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- c) Mempertinggi budi pekerti.
- d) Memperkuat kepribadian.
- e) Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat disekitarnya merupakan tanggung jawab pula.

Salah satu tugas inti kepala sekolah ialah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dan membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan yang lebih baik. Tugas ini bukanlah merupakan pekerjaan yang ringan karena pekerjaan ini lebih bersifat pelayanan profesional.

Wahjosumidjo dalam Dirayat, dkk, mengatakan bahwa “ tugas dan tanggung jawab kepala sekolah digolongkan atas dua bagian, yaitu: (1) tugas kepala sekolah dalam bidang administratif, dan (2) tugas kepala sekoah dalam bidang supervisi”.⁷

Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam bidang manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan kepegawaian, peserta didik,

⁶Fahrudin , *Buku Pedoman Eksekutif* (Yoyakarta: Yayasan Kanisius, 2000), h. 36.

⁷Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*, h. 23.

gedung dan halaman, keuangan, serta hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi adalah memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program serta kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.

Menurut uraian tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin menunjukkan bahwa:

Seorang kepala sekolah dalam menjalankan berbagai tugas dan aktivitas sebagai manajer, seperti: (1) merencanakan tugas yang hendak dilakukan, (2) memutuskan dengan cara mana yang harus dilakukan, (3) memilih orang yang bisa mengerjakan pekerjaan tersebut, (4) memberi tahu mereka mengapa tugas tersebut harus dilakukan, dan (5) memberi tahu bawahan bagaimana mengerjakan dan kapan tugas itu dilaksanakan.⁸

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) *educator* (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) *supervisor* (penyelia); 5 *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.⁹ Ketujuh peran kepala sekolah apabila dapat dilaksanakan dengan baik, maka lembaga pendidikan akan dapat berkembang dengan baik, tercipta suasana kerja yang berkualitas, dan dinamika lembaga dapat berjalan efektif dan efisien.

Sehubungan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah sangat penting dan menjadi kunci keberhasilan dalam suatu lembaga pendidikan atau sekolah, maka berikut ini dibahas secara singkat yang berkaitan dengan hal tersebut, yaitu:

1. Kepala sekolah sebagai pejabat formal

⁸Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*, h. 36.

⁹Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Cet. I; Jakarta: Ciputat Press, 2005), h. 164.

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak biasa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui proses serta persyaratan-persyaratan tertentu, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan intelegensi. Oleh sebab itu kepala sekolah pada hakekatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses prosedural yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal maka harus melalui pendekatan mulai dari pengangkatan, pembinaan, tanggungjawab dan teori sebagai kepala sekolah.¹⁰

Selama menduduki jabatan kepala sekolah sebagai pejabat formal maka dalam rangka pembinaan kepala sekolah diberikan berbagai sarana dan fasilitas seperti, gaji, dan penghasilan sesuai peraturan yang berlaku, memperoleh kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu, memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri, memperoleh penghargaan dan peringatan dari atasan apabila sikap dan perilakunya dirasakan dapat mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah, serta dapat dimutasi atau diberhentikan dari jabatannya karena hal-hal tertentu.¹¹ Kepala sekolah sebagai pejabat formal juga mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait, dan kepada para bawahan dengan menciptakan hubungan sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa sebagai esensi kepemimpinan kepala sekolah sebagai panutan pengikutnya.

2. Kepala sekolah sebagai manajer

¹⁰Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*, h. 84-85.

¹¹Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*, h. 87.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Jabatan kepala sekolah sebagai manajer setidaknya berfungsi sama dengan manajer lainnya, yaitu memaksimumkan pendayagunaan sumberdaya yang tersedia secara produktif untuk mencapai tujuan untuk ditetapkan bagi unit kerjanya.

Fungsi kepala sekolah sebagai manajer, berarti kepala sekolah mempunyai tanggung jawab dalam seluruh proses pengembangan manajemen sekolah, yaitu berupa kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, dan mengendalikan seluruh sumber daya pendidikan yang ada dalam rangka pencapaian tujuan institusional. Sedangkan kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan wujud pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang kegiatan sekolah.¹²

Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin

¹²E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Cet. IX, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 41.

dan mengendalikan. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan; mengorganisasikan, berarti kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material disekolah sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber daya dalam mencapai tujuan; Memimpin, dalam arti bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial.

Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah dapat membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik; Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut maka kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan. Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai manajer mempunyai tugas antara lain (1) menyusun perencanaan, (2) Mengorganisasikan kegiatan, (3) mengarahkan kegiatan, (4) mengkoordinasikan kegiatan, (5) melaksanakan kegiatan, (6) melakukan evaluasi terhadap kegiatan, (7) menentukan kebijaksanaan, (8) mengambil keputusan, (9) mengadakan rapat, (10) mengatur proses belajar mengajar, (11) mengatur administrasi, ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan sekolah/RAPBS, (12) mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi lain, dan (13) mengatur organisasi siswa intra sekolah.¹³

¹³[http://anwarholil.blogspot.com/Peran Kepala Sekolah dalam Mengefektifkan Organisasi Sekolah/](http://anwarholil.blogspot.com/Peran_Kepala_Sekolah_dalam_Mengefektifkan_Organisasi_Sekolah/) 10 Juli 2013.

Kepala sekolah sebagai manajer bertugas sebagai pelaksana kurikulum, pengatur personalia, fasilitas, keuangan, ketatausahaan sekolah, pemeliharaan tatatertib, serta hubungan sekolah dengan masyarakat. Dipihak lain kepala sekolah sebagai manajer melaksanakan proses-proses administrasi, yaitu melaksanakan tugas-tugas dalam membuat perencanaan, mengambil keputusan dalam operasi sekolah, mengontrol dan mengontrol dan menilai hasil-hasil, menyampaikan dan menjelaskan perintah-perintah, memecahkan konflik yang muncul dan memupuk semangat bekerja dan belajar.

Eksistensi seorang kepala sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi kepala sekolah, (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah, (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efektif dan efisien. (5) mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

3. Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin).

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam konteks persekolahan, dituntut untuk memiliki kemampuan dalam *me-manage* sekolah agar pengelolaan sekolah berjalan efektif. Antara pemimpin dan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan akan menjiwai pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Untuk meningkatkan efektifitas fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan tugasnya perlu terlebih dahulu memahami tugas dan fungsi sebagai pemimpin pendidikan

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi disekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah, kehadiran sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang ada di sekolah terutama guru.

Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk:

- a) Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan
- b) Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
- c) Mempertinggi budi pekerti
- d) Memperkuat kepribadian
- e) Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air

Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama.

Kepala sekolah dikenal sebagai pemimpin bahkan 'penguasa' di sekolah. Kepala sekolah memiliki wewenang yang luas untuk mengelola sekolah, memberikan keputusan atas kebijakan yang diambil, dan bertindak adil kepada bawahan meskipun bawahan tersebut bersifat amoral atau menzalimi atasannya, dan sebagainya. Hal tersebut juga ditegaskan dalam firman Allah Q.S. Shad/ 26,

يٰۤاٰدٰمُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰمُرُكَ بِالنَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۚ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا ذُنُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Terjemahnya:

Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.¹⁴

Ayat di atas dapat dipahami bahwa pengangkatan manusia sebagai khalifah ini menyangkut pengertian seluruh makhluk (manusia) yang berciri mempunyai kemampuan berfikir yang luar biasa. Manusia dengan kekuatan akan ilmu pengetahuan, dan daya nalar mereka belum bisa diketahui secara jelas sampai sejauhmana kemampuan yang sesungguhnya.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memberdayakan secara optimal segala potensi personil yang dipimpinnya. Sukses tidaknya seorang pemimpin melaksanakan tugas lebih banyak ditentukan oleh keahliannya untuk menggerakkan orang lain untuk bekerja secara efektif.

Seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah pemimpin yang menggerakkan, mempengaruhi, memberi motivasi, serta mengarahkan orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah menyangkut keseluruhan kegiatan sekolah.¹⁵ Seorang kepala sekolah harus mampu memobilisir sumber daya sekolah meliputi teknis dan administrasi pendidikan, lintas program dan lintas sektoral dengan menggunakan sumber-sumber daya di sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian peran kepala sekolah sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan.

¹⁴Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Semarang: Thoha Putra, 2002), h. 651.

¹⁵E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 182.

Lebih lanjut Stoner dan Handoko mengemukakan delapan fungsi pemimpin yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Bekerja dengan melalui orang lain
2. Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan
4. Berfikir secara realistis dan konseptual
5. Juru penengah
6. Seorang politisi
7. Seorang diplomat
8. Pengambil keputusan sulit.¹⁶

Kedelapan fungsi pemimpin tersebut tentu saja berlaku pada setiap pemimpin dari organisasi apapun, termasuk kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi disekolah. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah.

Menurut Soewardi, kedudukan kepala sekolah adalah kedudukan yang cukup sulit. Sebagai atasan, ia mempunyai tanggung jawab sebagai tangan kanan untuk membina sekolah, guru-guru serta anggota staf yang lain. Sebagai wakil guru ia mampu menterjemahkan aspirasi-aspirasi dan keinginan mereka.¹⁷ Dalam kedudukannya yang demikian itu, kepala sekolah mengembang tugas pokok yaitu membina atau mengembangkan secara terus menerus seiring dengan kemajuan dan tuntunan zaman yang semakin mengglobal.

¹⁶Hani Handoko, *Manajemen* (Edisi 2, Yogyakarta: BPFE, 1999), h. 8.

¹⁷Lazaruth, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 80.

Kegiatan-kegiatan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah adalah:

- a. Kegiatan mengatur proses belajar
- b. Kegiatan mengatur kesiswaan
- c. Kegiatan mengatur personalia
- d. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran
- e. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah
- f. Kegiatan mengatur keuangan
- g. Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.¹⁸

Dalam hubungannya dengan pemimpin, maka pemimpin tidak lain dari pada seorang pemimpin yang bertanggung jawab terhadap proses kegiatan manajemen, termasuk pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Hal tersebut di atas relevan dengan al-Qur'an QS al-Taubah/9: 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Terjemahnya :

Dan Katakanlah, Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.¹⁹

Sementara itu kepemimpinan dalam Islam mempunyai sifat dan karakter khusus yang dijiwai al-Qur'an dan Sunnah, berikut dikemukakan beberapa karakter kepemimpinan Islam yang mengantarkan kepada kesuksesan kepemimpinan Rasulullah saw. yakni Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fathanah.²⁰

¹⁸Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta), h. 80.

¹⁹Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. 204.

²⁰Sanusi Uwes, *Visi dan Vondasi pendidikan dalam perspektif islam* (Cet. I; Jakarta: logos, 2003), h. 56.

Selanjutnya Ridwan yahya dalam buku *Memilih Pemimpin dalam Perpektif Islam* mengemukakan bahwa Ibnu Khaldun dalam mendefinisikan kepemimpinan adalah menggerakkan semua orang sesuai dengan konsep syariat demi kebaikan dunia dan akhirat mereka. Menurut pandangan pembuat syariat seluruh kepentingan duniawi dan kepentingan ukhrawi. Kekuasaan pada dasarnya merupakan pengganti dari pemilik legalitas (Allah) untuk menjadi agama dan melindungi kepentingan dunia.²¹

Dalam memangku jabatan sebagai pemimpin pendidikan (kepala sekolah) yang dapat melaksanakan tugasnya dan memainkan perannya sebagai kepala sekolah yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang penulis kemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang kepala sekolah yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut sebagai berikut:²²

- 1) Rendah hati dan sederhana
- 2) Bersifat suka menolong
- 3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- 4) Percaya kepada diri sendiri
- 5) Jujur, adil dan dapat dipercaya
- 6) Keahlian dalam jabatan.

Adanya syarat-syarat kepemimpinan seperti tersebut di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah bukan hanya memerlukan kesanggupan dan kemampuan saja, akan tetapi kemampuan dan kesediaannya sebagai pemimpin (kepala sekolah).

²¹Lihat Ridwan Yahya, *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam* (Jakarta: Pustaka Nawaitu, 2004), h. 44.

²²Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 128.

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik. Yang menjadi tanggung jawab pembinaan kepala sekolah adalah:

a) Pembinaan Program Pengajaran

Kepala sekolah diharapkan memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pengajaran, sehingga kepala sekolah mampu untuk melaksanakan pembinaan aspek-aspek pengajaran tersebut secara lebih baik sesuai dengan tuntutan ilmu dan teknologi, keinginan-keinginan masyarakat, minat dan bakat yang ada pada peserta didik.

b) Pembinaan Kesiswaan

Seorang kepala sekolah, para guru, dan tenaga kependidikan yang lain, menyadari bahwa titik pusat tujuan sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, pribadi, dan kebutuhan masyarakat serta kepentingan individu para peserta didik.

c) Pembinaan Staf

Yang dimaksud staf adalah sekelompok sumber daya manusia yang membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah, terdiri dari tenaga guru, laboratorium, pustakawan, dan sekelompok sumber daya yang bertugas sebagai tenaga administrasi.²³

Pembinaan terhadap staf perlu dilakukan oleh kepala sekolah, agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian perlu dipahami oleh setiap kepala sekolah.

²³Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*, h. 271.

d) Anggaran Belanja dan Fasilitas Sekolah

Keberhasilan suatu sekolah secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengusahakan sumber daya material yang ada pada suatu sekolah.²⁴ Oleh sebab itu kepala sekolah dalam kerangka manajemen berkewajiban untuk menjabarkan tujuan dan sasaran sekolah ke dalam istilah-istilah yang pragmatis tentang:

- 1) Permintaan anggaran yang spesifik
- 2) Mempersiapkan dan mempertahankan anggaran sekolah
- 3) Pemantauan atau monitoring terhadap pendayagunaan sumber-sumber yang tersedia
- 4) Evaluasi hasil-hasil pendidikan.²⁵

e) Anggaran Belanja Sekolah

Siklus anggaran belanja sekolah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan, dan evaluasi anggaran sekolah memerlukan perhatian yang cermat dari kepala sekolah, sebab kecermatan kepala sekolah terhadap proses anggaran belanja sekolah akan meningkatkan kewibawaan kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah.

Dalam mengembangkan kepemimpinan kepala sekolah, diperlukan kriteria khusus untuk mewujudkan lembaga yang berkualitas. Untuk dapat melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah, setidaknya memiliki persyaratan atau sifat-sifat sebagai berikut:

1. Bertakwa kepada Tuhan Yang maha Esa
2. Memiliki inteligensi yang tinggi
3. Memiliki fisik yang kuat

²⁴Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*, h. 304.

²⁵Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*, h. 305.

4. Berpengetahuan yang luas
5. Percaya diri
6. Dapat menjadi anggota kelompok
7. Adil dan bijaksana
8. Tegas dan berinisiatif
9. Berkapasitas membuat keputusan
10. Memiliki kestabilan emosi
11. Sehat jasmani dan rohani
12. Bersifat prospektif.²⁶

Kriteria tersebut mencerminkan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan atau sekolah di samping melakukan pelayanan pendidikan juga perlu ada jiwa kemandirian dari sektor pendanaan sehingga dengan bebas melakukan program-program pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki kecerdasan emosional, spiritual, dan sosial, serta selalu berorientasi kedepan.

Kepala sekolah dalam kepemimpinannya memerlukan pengetahuan dan keterampilan konseptual, kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan yang termasuk kesanggupan untuk melihat dengan jelas peranan organisasi dalam situasi pembangunan yang menyeluruh.

a. Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah yang berfungsi sebagai supervisor pendidikan dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi yang ilmiah, unsur-unsur ilmiah supervisi mencakup sebagai berikut;

²⁶Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Cet. I; Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 206.

- 1) Sistematis, artinya terlaksana secara teratur, berencana dan kontinyu, artinya data yang dapat dalam observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi
- 2) Menggunakan alat (instrument) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran.
- 3) Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
- 4) Kooperatif, seluruh staf dapat bekerjasama untuk mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.
- 5) Konstruksi yang kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan menggunakan potensi-potensinya.²⁷

Dari lima prinsip supervisi di atas yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor, menjadi tolak ukur atau barometer kepala sekolah itu sendiri. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

Pelaksanaan supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi antara lain; (1) hubungan konsultatif, kolegal bukan hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3). Berpusat pada

²⁷Piet A. Sahertian, *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Cet. I; Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 20.

tenaga kependidikan, (4). Dilakukan berdasarkan tenaga kependidikan (guru), (5). Merupakan bantuan profesional.²⁸ Pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah berdasarkan prinsip tersebut maka dapat dilakukan secara efektif melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Sebagai supervisor kepala sekolah mempunyai beberapa peran penting, yaitu:

- a) Melaksanakan penelitian sederhana untuk perbaikan situasi dan kondisi proses belajar mengajar.
- b) Mengadakan observasi kelas untuk peningkatan efektivitas proses belajar mengajar.
- c) Melaksanakan pertemuan individual secara profesional dengan guru untuk meningkatkan profesi guru.
- d) Menyediakan waktu dan pelayanan bagi guru secara profesional dalam pemecahan masalah proses belajar mengajar.
- e) Menyediakan dukungan dan suasana kondusif bagi guru dalam perbaikan dan peningkatan mutu proses belajar mengajar.
- f) Melaksanakan pengembangan staf dan berencana dan terarah.
- g) Melaksanakan kerjasama dengan guru untuk mengevaluasi hasil belajar secara komprehensif.
- h) Menciptakan *team work* yang dinamis dan profesional.
- i) Menilai hasil belajar peserta didik secara komprehensif.²⁹

²⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, h. 113.

²⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, h. 40.

Peran kepala sekolah sebagai supervisor, berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrasi lainnya. Namun sebelum memberikan pembinaan dan bimbingan kepada orang lain maka kepala sekolah harus membina dirinya sendiri, sebagai supervisor dia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang perlu bagi kemajuan sekolahnya.

b. Kepala sekolah sebagai administrator.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan dia atas ke dalam tugas-tugas operasional.

Peran kepala sekolah sebagai administrator memiliki dua tugas utama, *pertama*, sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan dan dengan siapa berintegrasi dalam mengerjakan tugas tersebut. *Kedua*, melaksanakan administrasi substansi yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat dan administrasi umum.

c. Kepala sekolah sebagai pendidik

Kegiatan pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah

yang menunjukkan komitmen yang tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran disekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien.

d. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru akan termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu dalam upaya menciptakan budaya dalam iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan ia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru selalu diberitahu pada setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.³⁰

e. Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaruan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausawan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya,

³⁰Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala sekolah*, h. 75.

termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek positif terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Berdasarkan kajian teori di atas yang dimaksud tugas kepala sekolah adalah hasil yang dicapai sekolah sebagai wujud kepemimpinannya memimpin sekolah. Adapun indikator mengukur tugas kepala sekolah adalah:

- (1) Tercapainya tujuan sekolah
- (2) Pemanfaatan pendayagunaan sumber daya di sekolah
- (3) Terpenuhinya kebutuhan bawahan
- (4) Terciptanya jalinan kerjasama antara sekolah dan masyarakat.

B. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

1. Konsep dasar manajemen berbasis sekolah

Konsep manajemen berbasis sekolah dalam bahasa inggris disebut *School Based Management*, istilah ini pertama kali muncul di Amerika serikat. Latar belakangnya diawali dengan munculnya pertanyaan masyarakat tentang apa yang dapat diberikan sekolah kepada masyarakat dan juga apa relevansi dan korelasi pendidikan dan tuntunan kebutuhan masyarakat. Kinerja sekolah pada saat itu dianggap oleh masyarakat tidak sesuai dengan tuntunan siswa untuk terjun kedunia

usaha dan sekolah dianggap tidak mampu memberikan hasil dalam konteks kehidupan ekonomi yang kompetitif secara global.³¹

Pengertian Manajemen berbasis sekolah menurut beberapa ahli: Menurut Nanang Fattah: “manajemen berbasis sekolah merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dan manajemen kesetiap yang berkepentingan ditingkat lokal.³²

Menurut E. Mulyasa: “MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.³³

Menurut Bedjo Sudjanto: “Manajemen berbasis sekolah merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu manajemen berbasis sekolah juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan.³⁴

³¹Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat; Strategi Memenangkan Persaingan Mutu* (Cet. I; Jakarta: Nimas Multimas, 2004), h. 129.

³²Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah* (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003), h. 8.

³³E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, h. 24.

³⁴Bedjo Sudjanto, *Mensiasati manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang Berkepanjangan* (Jakarta: ICW, 2004), h. 25.

Secara bahasa, manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, madrasah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.³⁵ Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas.³⁶ Sedangkan sekolah adalah lembaga belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran.³⁷

Secara konseptual, manajemen berbasis sekolah dipahami sebagai salah satu alternatif pilihan formal untuk mengelola struktur penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan. Konsep ini menempatkan redistribusi kewenangan para pembuat kebijakan sebagai elemen paling mendasar, untuk meningkatkan kualitas hasil pendidikan. Pada sisi lain, manajemen berbasis sekolah merupakan cara untuk memotivasi kepala sekolah agar bertanggung jawab terhadap kualitas peserta didik. Untuk itu sudah seharusnya kepala sekolah mengembangkan program-program kependidikan secara menyeluruh untuk melayani segala kebutuhan peserta didik di sekolah. Semua personil sekolah sebaiknya menyambut dengan merumuskan program yang lebih operasional, karena merekalah pihak yang paling mengetahui akan kebutuhan peserta didiknya.³⁸

Jadi, manajemen berbasis sekolah merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di sekolah.³⁹ Manajemen berbasis sekolah menyediakan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang

³⁵Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), h. 708.

³⁶Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h. 111.

³⁷Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h. 113.

³⁸A. Malik Fadjar, *Kata Pengantar* dalam Ibtisam Abu-Duhou, *School Based Management* (Cet. I; Logos, 2002) h. xv.xvi

³⁹Ade Irawan dkk, *Mendagangkan Sekolah (Studi Kebijakan Manajemen Sekolah)*, (Jakarta: ICW, 2000), h. 14.

tua kontrol yang sangat besar dalam proses pendidikan dengan memberi mereka kewenangan dan tanggung jawab penuh untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan termasuk kurikulum dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendidikan yang hendak di capai sekolah.

Bertitik tolak dari kondisi dan penataan kembali manajemen sekolah tersebut, dalam konteks pembangunan pendidikan di Indonesia diperlukan suatu sistem persekolahan yang mampu memberikan kemampuan dasar bagi siswa. Penataan siswa melalui konsep manajemen berbasis sekolah yang diartikan sebagai wujud reformasi pendidikan, diarahkan untuk mendesain dan memodifikasi struktur pemerintah menjadi sekolah yang berkonsep pemberdayaan sekolah.

Fokus pemberdayaan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan otonomi dan profesionalisme sekolah yang pada gilirannya menjadi kualitas pendidikan. Gagasan manajemen sekolah tersebut kiranya perlu dipahami dengan baik oleh semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah, karena implementasi manajemen berbasis sekolah ini tidak sekedar membawa perubahan mendasar dalam hal kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat.

Pegelolaan pendidikan dianut dan dijalankan selama ini sangat bersifat sentralistik, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya daerah dan sekolah bersifat pasif, hanya sebagai penerima dan pelaksana kebijakan pusat. Sistem pendidikan sentralistik sering mengakibatkan adanya kesenjangan antara kebutuhan sekolah dan kebijakan pusat.

Manajemen berbasis sekolah memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar dalam

mengelola sekolahnya sehingga lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan/potensi yang dimiliki. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggungjawab. Peningkatan rasa tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap sekolah. Hal inilah yang menjadi esensi partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam pendidikan. Melalui MBS, sekolah efektif dapat dikembangkan secara mandiri karena sekolah diberi kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar (otonomi) untuk mengelola potensi sumberdaya yang dimiliki, baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya lainnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, waktu dan sebagainya).

Dengan MBS, kelincahan dalam pengelolaan sekolah akan terjadi dan diharapkan dapat mendukung penyelenggaraan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien yang nantinya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Karena MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik.

Sagala mengungkapkan bahwa konsep manajemen berbasis sekolah perlu memperhatikan kajian, penelitian dan strategi yang bertujuan agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat mempunyai keterlibatan yang tinggi dengan memberikan kerangka dasar dalam meningkatkan mutu. Roger Scrott yang dikutip Sagala mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah memberikan peluang kepada kepala sekolah dan guru menjadi lebih efektif karena adanya partisipasi dan rasa kepemilikan serta keterlibatan yang tinggi dalam membuat keputusan dengan

memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan hasil kerja sekolah mempunyai kendali dan akuntabilitas terhadap lingkungannya. Pengelola pendidikan tingkat pusat hanya berperan melayani kebutuhan sekolah. Fenomena tersebut segera diantisipasi dengan melakukan upaya perubahan manajemen sekolah, masyarakat, dan pemerintah yang telah sepakat melakukan reformasi.⁴⁰

Dalam konteks pendidikan, MBS berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semuanya serba diatur dari pemerintah pusat, sebaliknya manajemen pendidikan model MBS ini bersifat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi diluar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis potensi internal sekolah itu sendiri.⁴¹

Sejalan dengan otonomi, MBS merupakan bentuk bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efesiensi, serta manajemen yang bertumpu pada sekolah atau madrasah. MBS dimaksudkan untuk meningkatkan otonomi sekolah, menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi. MBS juga berpotensi untuk meningkatkan dan menciptakan kepala sekolah, guru dan administrator yang professional, kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat sekolah. Prestasi

⁴⁰Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat; Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, h. 130.

⁴¹Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Cet. IV; Jakarta: Grasindo, 2008), h. 1.

belajar siswa dapat di optimalkan melalui partisipasi langsung orang tua dan masyarakat.⁴²

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik.

2. Karakteristik Manajemen Berbasis sekolah.

Manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang menerapkannya. Dengan kata lain jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah maka sejumlah karakteristik MBS berikut perlu dimiliki. Karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah yang efektif (*effective school*). Jika MBS merupakan sebuah wadah atau kerangkanya maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu karakteristik MBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah yang efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Sedangkan karakteristik MBS dilihat dari aspek input pendidikan adalah memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas dan sumber daya yang tersedia, staf yang berkompeten dan berdedikasi yang tinggi, dan memiliki harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan (khususnya siswa) serta input manajemen.⁴³

⁴²Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Adicita Nusa, 2001), h. 160.

⁴³Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan* (Cet. II; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), h. 56.

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses yaitu; proses pembelajaran yang efektifitasnya tinggi, kepemimpinan sekolah yang kuat, lingkungan sekolah yang aman dan tertib, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, sekolah memiliki budaya mutu, sekolah memiliki *tiemwork* yang kompak, cerdas dan dinamis, sekolah memiliki kemandirian, partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, transparansi manajemen, sekolah memiliki kemauan yang berubah, sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dan memiliki akuntabilitas.

Menurut Brown karakteristik utama dan efektif dalam penerapan MBS di sekolah mencakup:

a. Otonomi sekolah

Otonomi diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak tergantung dengan orang lain. Kemandirian dalam program pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah.

b. Fleksibilitas.

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan sekolah. Dengan keluwesan yang lebih besar yang diberikan kepada sekolah, sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber dayanya. Dengan cara ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Namun

demikian, keluwesan yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

c. Kerjasama

MBS yang mampu meningkatkan kualitas pendidikan menuntut adanya kerjasama antara staf yang ada dalam sekolah. Dampaknya akan menguntungkan anak didik, khususnya pentingnya *team work* dalam proses pembelajaran.

d. Partisipatif

Peningkatan partisipatif yang dimaksudkan adalah menciptakan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah (guru, siswa, karyawan, dan masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.⁴⁴

Sementara itu, menurut Nurkholis yang dikutip Muhammad Syaifuddin dkk, MBS memiliki 8 karakter yaitu:

- 1) Sekolah memiliki misi atau cita-cita menjalankan sekolah mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan member arah kerja. Misi mempunyai pengaruh yang besar terhadap fungsi dan efektifitas sekolah, karena dengan misi ini warga sekolah dapat mengembangkan budaya organisasi sekolah yang tepat, membangun komitmen yang tinggi terhadap warga sekolah, dan mempunyai inisiatif untuk memberikan tingkat layanan pendidikan yang lebih baik.
- 2) Aktivitas pendidikan dijalankan berdasarkan karakteristik kebutuhan dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas sangat penting bagi sekolah untuk

⁴⁴Lihat Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik* (Cet. II; Bandung: Refika Aditama, 2009), h. 75-79.

meningkatkan kualitas pendidikan, karena secara tidak langsung memperkenalkan perubahan manajemen sekolah dari manajemen kontrol eksternal menjadi manajemen berbasis sekolah.

- 3) Terjadinya proses perubahan strategi manajemen yang menyangkut hakikat manusia, organisasi sekolah, gaya pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, dan keterampilan-keterampilan manajemen. Oleh karena itu dalam konteks pelaksanaan manajemen berbasis sekolah perubahan strategi manajemen lebih memandang pada aspek pengembangan yang tepat dan relevan dengan kebutuhan sekolah.
- 4) Keleluasaan dan kewenangan dalam pengelolaan sumber daya yang efektif untuk mencapai tujuan pendidikan untuk memecahkan masalah-masalah pendidikan yang dihadapi, baik tenaga kependidikan, keuangan dan sebagainya.
- 5) Menuntut peran aktif sekolah, administrator sekolah, guru, orang tua, dan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan disekolah.
- 6) Menekankan hubungan yang cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan.
- 7) Peran administrator sangat penting dalam kerangka MBS, termasuk di dalamnya kualitas yang dimiliki administrator.
- 8) Efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multitingkat dan multi segi. Penilaian terhadap efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk kemajuan sekolah. Oleh karena itu penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multi tingkat, yaitu pada tingkat sekolah,

kelompok dan individu, yaitu indikator multi segi yaitu input, proses dan output sekolah serta perkembangan akademik siswa.⁴⁵

Selain dari karakteristik manajemen berbasis sekolah, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen berbasis sekolah yang berkaitan dengan (1) kewajiban sekolah, (2) kebijakan dan prioritas pemerintah, (3) peranan orang tua dan masyarakat, (4) peranan profesionalisme dan manajerial serta pengembangan profesi.

a) Kewajiban Sekolah

Sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban serta monitoring dan tuntutan pertanggung jawaban (*akuntabel*) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah.

b) Kebijakan dan Prioritas Pemerintah

Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka (*literacy and numeracy*), efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

c) Peranan Orang Tua dan Masyarakat

Dalam implementasi MBS, keterlibatan aktif berbagai kelompok masyarakat dan pihak orang tua dalam perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan program-

⁴⁵Lihat Muhammad Syaifuddin dkk, *Manajemen Sekolah* (Depdiknas, 2007), h. 19-20.

program pendidikan di sekolah merupakan sesuatu yang sangat diperlukan. Masyarakat dan orang tua harus disadarkan bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama dan sekolah merupakan lembaga pendidikan yang perlu didukung oleh semua pihak.

d) Peranan Profesionalisme dan Manajerial

Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut, yaitu profesional dan manajerial. Kepala sekolah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah sendiri.

e) Pengembangan Profesi

Dalam MBS pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan (sumber manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Selain itu, penting untuk dicatat bahwa sebaiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pelaksanaan MBS sedini mungkin.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah biasa diketahui antara lain dari sudut sejauh mana sekolah dapat mengoptimalkan organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi.

3. Tujuan manajemen berbasis sekolah

Manajemen berbasis sekolah merupakan reformasi desentralisasi pendidikan, dengan memberikan otonomi kepada sekolah dan masyarakat yang seluas luasnya dalam pengelolaan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat ditempat sekolah berada.

Tujuan utama penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah. Dengan adanya wewenang/otonomi yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya, efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan akan lebih tinggi, karena sekolah lebih tahu tentang kebutuhan dan kondisinya. Dengan adanya kewenangan yang lebih besar, rasa memiliki dan tanggung jawab personil sekolah akan lebih tinggi pula, yang berakibat pada kinerja mereka yang lebih baik.⁴⁶

Penerapan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan baik yang menyangkut kualitas pembelajaran, kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga administrasi, dan peningkatan kesejahteraan.

Rohiat menjelaskan tujuan manajemen berbasis sekolah adalah meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan yang baik, yaitu partisipasi transparansi dan akuntabilitas.⁴⁷

Tujuan yang lain manajemen berbasis sekolah adalah peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya manajemen berbasis sekolah, sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri. Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Pembaharuan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah dan

⁴⁶Supriono S dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah: Upaya Peningkatan Pendidikan Dasar Melalui Pemberdayaan Masyarakat Otonomi Sekolah Dan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM)* (Cet. I: SSIC, 2001), h. 5-6.

⁴⁷Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, h. 48-49.

komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala sekolah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih baik berbagai fungsi dari kedua peran tersebut.

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata sekolah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja sekolah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah memiliki unsur pokok sekolah memegang kontrol yang lebih besar pada setiap kejadian di sekolah. Unsur pokok sekolah inilah yang kemudian menjadi lembaga non-struktural yang disebut komite sekolah yang anggotanya terdiri dari guru, kepala madrasah, administrator, orang tua, anggota masyarakat dan murid.

Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan dinegara-negara lain, maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah dan UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, tentang pendidikan berbasis masyarakat pasal 55 ayat 1: masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. Berkaitan dengan pasal tersebut setidaknya ada empat aspek yaitu: kualitas (mutu), relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.

- a. MBS bertujuan mencapai mutu *quality* dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil *output* dan *outcome* bukan

pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/ tuntutan kehidupan (dampak), termasuk juga ranah pendidikan yang tidak diujikan.

- b. MBS bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di madrasah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBS memiliki keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang sosial ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal. Sungguhpun antara sekolah harus saling memacu prestasi, tetapi setiap sekolah harus melayani setiap anak, dan secara keseluruhan sekolah harus mencapai standar kompetensi minimal bagi setiap anak yang diluluskan. Keadilan ini begitu penting, sehingga para ahli sekolah efektif meningkatkan tujuan sekolah efektif hanya mutu dan keadilan.
- c. MBS bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatangunaan semua input yang dipakai dalam proses pendidikan di sekolah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif tidaknya suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah hasil, atau dinilai hasilnya. Sebaliknya untuk mencapai hasil yang

baik, diupayakan menerapkan indikator-indikator atau ciri-ciri sekolah efektif. Dengan menerapkan MBS diharapkan setiap sekolah, sesuai kondisi masing-masing dapat menerapkan metode yang tepat, dan input lain yang tepat pula sehingga semua input tepat guna dan tepat sasaran. Atau dengan kata lain, efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu efesiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga untuk memenuhi semua input dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa).

- d. MBS bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua *stakeholders*. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban madrasah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertikal sesuai dengan jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusat-pusat birokrasi di bawahnya), tanpa pertanggung jawaban hasil pelaksanaan program.⁴⁸

Dengan MBS, sekolah dapat meningkatkan kemampuannya dalam merencana, mengelola, membiayai, dan menyelenggarakan pendidikan di sekolahnya. Dengan MBS, sekolah juga dapat memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia dan dapat meningkatkan kepedulian warga sekolah dan warga masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

4. Manfaat manajemen berbasis sekolah

⁴⁸Umaedi, *manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: CEQM, 2004), h. 35.

Manajemen berbasis sekolah menitikberatkan pada aspek kemandirian sekolah dengan ciri keterbukaan dan transparansi pelaksanaan yang diawali dari perencanaan sampai pelaporan dilakukan secara terbuka. Otonomi yang luas dapat menciptakan kemandirian dengan melibatkan secara langsung pihak sekolah dan masyarakat dan perumusan program-program sekolah.

Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan keikutsertaan masyarakat untuk berpartisipasi, menandakan profesionalisme kepala sekolah melaksanakan perannya sebagai manajer maupun sebagai pemimpin. Kesempatan kepada kepala sekolah menyusun kurikulum, guru dapat berinovasi dengan melakukan pengembangan kurikulum sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Manajemen berbasis sekolah mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pengelola sekolah.

Manajemen berbasis sekolah menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, sebagai jaminan partisipasi staf, guru, orang tua, siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan sekolah. Kesempatan berpartisipasi dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Masyarakat memberikan kontrol dan monitoring dari pemerintah sehingga pengelolaan sekolah menjadi akuntabel, transparan, egaliter, demokratis, dan menghapuskan praktek monopoli dalam pengelolaan sekolah.⁴⁹

Dalam manajemen berbasis sekolah, peran serta masyarakat sangat penting, tidak seperti masa lalu yang memobilisasi sumbangan uang dan sejenisnya.

⁴⁹Lihat E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, h. 26.

Sekarang, keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan, merumuskan program sekolah, dan merumuskan biaya, serta sumber dana. Keputusan sekolah tidak lagi menepoli dari kepala sekolah tetapi pengambilan keputusan atas keterlibatan pihak sekolah masyarakat.

5. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Esensi konsep manajemen berbasis sekolah adalah peningkatan otonomi sekolah, partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, dan peningkatan fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah. Akan tetapi, satu hal yang perlu diperhatikan bahwa mengubah pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menjadi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah bukanlah proses sekali jadi dan akan langsung bagus hasilnya, tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan. Paling tidak, proses menuju MBS memerlukan perubahan pada empat hal pokok berikut:

Pertama, perlu perubahan peraturan perundang-undangan/ ketentuan-ketentuan bidang pendidikan yang ada saat ini.

Kedua, kebiasaan (*routines*) berperilaku unsur-unsur sekolah perlu disesuaikan karena MBS menuntut kebiasaan-kebiasaan berperilaku yang mandiri, kreatif, proaktif, sinergis, koordinatif, dan lain sebagainya.

Ketiga, peran sekolah yang selama ini biasa diatur (mengikuti apa yang diputuskan oleh birokrasi) perlu disesuaikan menjadi sekolah yang bermotivasi diri tinggi (*selfmotivator*).

Keempat, hubungan antar unsur-unsur dalam sekolah, antara sekolah dengan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan Dinas Pendidikan Provinsi perlu disesuaikan.⁵⁰

⁵⁰Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, h. 69.

Oleh karena itu, struktur organisasi pendidikan yang ada saat ini perlu ditata kembali dan kemudian dianalisis hubungan antar unsur/pihak untuk menentukan sifat hubungan (komando, koordinatif, dan fasilitatif).

Adapun tahap-tahap yang harus dilalui dalam pelaksanaan MBS adalah sebagai berikut:

a. Melakukan sosialisasi MBS

Langkah pertama yang harus dilakukan oleh sekolah adalah menyosialisasikan konsep MBS kepada setiap unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas, dsb) melalui berbagai mekanisme, misalnya seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media massa.

b. Memperbanyak mitra sekolah

Sekolah harus memperbanyak mitra baik dari dalam maupun luar sekolah guna terciptanya kesuksesan MBS. Kemitraan dalam sekolah antara lain meliputi kepala sekolah dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan siswa, dst. Kemitraan sekolah dengan luar sekolah, guru dengan orangtua siswa, kepala sekolah dengan kepala dinas pendidikan kabupaten/kota, dst.

c. Merumuskan kembali aturan sekolah

Aturan sekolah perlu dirumuskan kembali agar sesuai dengan tuntutan MBS, yaitu otonomi, fleksibilitas, dan partisipasi. Peran masing-masing unsur sekolah perlu ditinjau kembali sesuai dengan tuntutan MBS, yaitu demokratisasi sekolah. Ini berarti bahwa peran-peran yang semula lebih bersifat otoriter perlu diubah agar menjadi egaliter.

d. Menerapkan prinsip-prinsip MBS yang baik

Prinsip-prinsip MBS yang baik pada dasarnya mengikuti prinsip-prinsip tata pengelolaan atau tata pemerintahan yang baik yang meliputi partisipasi, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas, wawasan ke depan, penegakan hukum, keadilan, demokrasi, prediktif, kepekaan, profesionalisme, efektivitas dan efisiensi serta kepastian jaminan hukum.

e. Mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen pendidikan (sekolah)

Fungsi-fungsi manajemen dan aspek-aspek pendidikan (manajemen pendidikan) juga perlu diklarifikasi secara bersama-sama antara sekolah dengan dinas pendidikan melalui pertemuan untuk menemukan pembagian urusan-urusan tentang fungsi-fungsi manajemen dan aspek-aspek pendidikan yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab sekolah dan dinas pendidikan termasuk komite sekolah dan dewan pendidikan.

f. Meningkatkan kapasitas sekolah

Pengembangan kapasitas (kemampuan dan kesanggupan) bagi para pelaksana kepentingan pendidikan sekolah perlu dilakukan melalui berbagai upaya, misalnya pemberian panduan tentang konsep, pelaksanaan dan evaluasi MBS.

g. Meredistribusi kewenangan dan tanggung jawab

Dalam MBS demokrasi merupakan jiwanya, oleh karena itu kewenangannya dan tanggung jawab tidak lagi semata-mata terpusat pada kepala sekolah, tetapi disebar/didistribusikan kepada para pelaksana kepentingan pendidikan sekolah.

h. Menyusun rencana pengembangan sekolah (RPS), melaksanakan, memonitoring, dan mengevaluasinya.

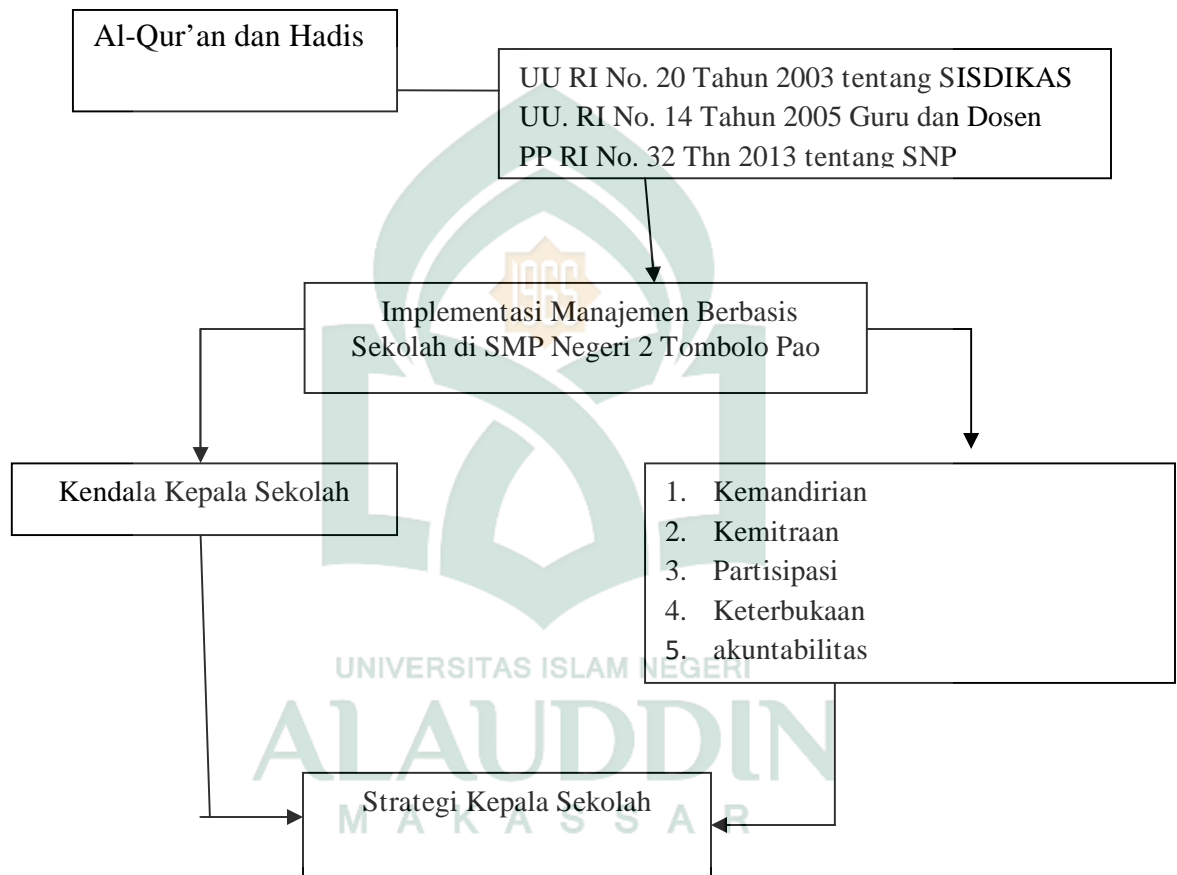
C. Kerangka Konseptual

Kerangka pikir ini bertitik tolak dari landasan normatif yakni al-Qur'an dan Hadis sebagai dasar pijakan, dari landasan normatif itu melahirkan perangkat perundang-undangan sebagai kekuatan yuridis formalnya diantaranya adalah Undang- undang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-undang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah no 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Dalam undang-undang Sistem Pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pengelolaan pendidikan anak usia dini dan menengah dilaksanakan berdasarkan standar, pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Kekuatan perangkat perundang undangan sistem pendidikan nasional itu salah satunya mengatur kepala sekolah segai *Stoke holder* suatu lembaga pendidikan formal termasuk di dalamnya strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.

Dalam melakukan fungsinya sebagai Manajer, kepala sekolah mampu mengelola sekolah dan memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Namun dalam mengimpelemetasikan manajemen berbasis sekolah terkadang dihadapkan dengan berbagai kendala sehingga tujuan dan harapan yang diinginkan tidak tercapai dengan baik. Untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo, Secara singkat kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat diagram di bawah ini:

Bagan Kerangka Konseptual



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan lokasi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif yaitu mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada serta menggambarkan keadaan menurut "apa adanya" tentang suatu variable, gejala atau keadaan.¹ Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai sesuatu fenomena atau kenyataan social, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variable yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti.²

Penelitian ini digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 2 Tombolo Pao yang beralamat di Desa Kanreapia Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa Propinsi Sulawesi Selatan. Ada tiga unsur penting yang penulis pertimbangkan dalam menetapkan lokasi penelitian, yaitu tempat, pelaku, dan kegiatan. Alasan memilih lokasi penelitian ini adalah ditinjau dari faktor kemudahan baik dari segi teknis maupun non teknis dan juga mengacu pada pendapat **Spradley** dalam S. Nasution, yang mengemukakan bahwa

¹Lihat Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian* (Cet. IV; Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 310

²Ibnu Hadjar, *Dasar-Dasar Metodologi penelitian Kwantitatif Dalam Pendidikan* (Cet. II; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), h. 274.

apabila ingin memperoleh hasil penelitian yang lebih baik maka dalam memilih dan menentukan lokasi penelitian haruslah mempertimbangkan beberapa aspek sebagai berikut: (a) sederhana; (b) mudah memasukinya; (c) tidak begitu kentara dalam melakukan penelitian; (d) mudah memperoleh izin; (e) kegiatan terjadi berulang ulang.³

Di samping itu peneliti memilih lokasi penelitian ini, karena SMP Negeri 2 Tombolo Pao adalah sekolah yang pertama dibangun di Desa Kanreapia dan peneliti tertarik untuk meneliti khususnya dibidang manajemen, terutama strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah.

B. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini, penulis menggunakan jenis pendekatan multidisipliner yaitu:

1. Pendekatan pedagogis. Pendekatan ini dilakukan untuk mendapatkan data dengan mengkaji pendapat atau pemikiran praktisi pendidikan yang berhubungan dengan penelitian yang penulis teliti.
2. Pendekatan yuridis. Pendekatan ini dilakukan untuk memahami Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan kebijakan perintah lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.
3. Pendekatan sosiologis. Pendekatan ini digunakan oleh karena peneliti dalam mengumpulkan data akan memasuki suatu lingkungan sosial dengan seperangkat aturan yang mengikat, selain itu peneliti juga akan berinteraksi dengan individu lain.

³Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Therisito, 2003), h. 43.

4. Pendekatan psikologis, yaitu pendekatan yang digunakan untuk mempelajari gejala, perilaku manusia yang akan diamati dalam lingkungan sekolah.

C. Sumber Data

Data dalam penelitian ini bersumber dari, kebijakan pemerintah, buku-buku, dan bahan bacaan sesuai dengan pembahasan tentang manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, sumber data tersebut dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer dalam penelitian lapangan merupakan data utama yang diambil langsung dari lokasi penelitian yang bersumber dari para informan, yaitu: kepala sekolah, guru 14 orang, komite sekolah 1 orang, tata usaha 1 orang. Jadi jumlah informan keseluruhan berjumlah 16 orang. Untuk lebih jelasnya lihat table berikut:

Tabel.1 Jumlah Informan

No	Informan	Jumlah
1	Kepala Sekolah	1
2	Guru	13
3	Tata usaha	1
4	Komite Sekolah	1

Adapun data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari literatur seperti buku-buku, majalah, dan sumber lain yang dianggap relevan dengan sasaran penelitian. Data tersebut diistilahkan dengan dokumentasi.⁴ Laporan-laporan pelaksanaan kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh satuan pendidikan merupakan sumber satuan yang cukup tinggi.

⁴Metode dokumentasi adalah mencari data dalam penelitian dengan cara mengetahui hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, majalah, surat kabar, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya. Lihat Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, suatu pendekatan Praktis* (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), h. 231.

D. Metode Pengumpulan Data

Adapun Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi/pengamatan

Obsevasi adalah Pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti untuk mengetahui keberadaan obyek, situasi, konteks dan maknanya dalam upaya mengumpulkan data penelitian.⁵ Peneliti mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian untuk melihat secara langsung obyek penelitian, peneliti mengamati dan mencatat atau mengumpulkan data dengan menggunakan pedoman observasi langsung dan tidak langsung di lokasi penelitian yang strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa.

2. Interview/wawancara

Wawancara terdiri dari dua jenis, yakni wawancara terstruktur dan wawancara tak terstruktur. Wawancara terstruktur yakni susunan pertanyaan sudah ditetapkan sebelumnya dengan pilihan jawaban yang sudah disediakan. Wawancara tak terstruktur biasa disebut wawancara mendalam dan wawancara terbuka.⁶ Penelitian ini menggunakan wawancara tak terstruktur atau wawancara mendalam terhadap sumber data, untuk mendapatkan informan tentang strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao.

3. Dokumentasi

⁵Djam'an Satori, dkk. *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2009), h. 105.

⁶Lihat Deddy Mulyana, *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya* (Cet. IV; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 180.

Peneliti dimungkinkan memperoleh informasi data dari pendukung berupa sumber tertulis atau dokumem-dokumen yang berkaitan dengan obyek penelitian, misalnya sejarah berdirinya SMP Negeri 2 Tombolo Pao, daftar nama-nama kepala sekolah yang pernah menjabat, data guru, dan catatan lainnya. Metode ini digunakan untuk mencari data variable yang dapat dijadikan sebagai informasi melengkapi data penelitian.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang dimaksud adalah alat bantu yang dipakai untuk melaksanakan penelitian yang disesuaikan dengan metode yang digunakan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif maka instrumennya adalah peneliti sendiri. Setelah jelas datanya maka digunakan pula pedoman wawancara, pedoman observasi, cek list observasi, dan dokumentasi

F. Teknik Pengolaan dan Analisis Data

Data yang diperoleh dari peneliti akan dianalisis agar memperoleh data yang valid untuk disajikan sesuai dengan masalah yang dibahas. Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga tahapan dalam melakukan analisis data, yaitu:

1. Reduksi data, semua data dilapangan dianalisis sekaligus dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok dan difokuskan pada masalah pokok yang dianggap penting, dicari tema dan polanya sehingga tersusun secara sistematis dan mudah dipahami.⁷ Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk laporan penelitian sehingga gambaran hasil penelitian akan lebih jelas.
2. Penyajian data, dalam penyajian data ini penulis menyajikan hasil penelitian, bagaimana temuan-temuan baru dihubungkan dengan peneliti terdahulu.

⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cet. VI; Bandung: Alfabeta, 2008), h. 234.

Penyajian data dalam penelitian bertujuan untuk mengkomunikasikan hal-hal yang menarik dari masalah yang diteliti, metode yang digunakan, penemuan yang diperoleh, penafsiran hasil, dan pengintegrasian dengan teori.

3. Menarik kesimpulan, pada tahap ini penulis membuat kesimpulan apa yang ditarik serta saran sebagai bagian akhir dari penelitian.

Proses selanjutnya dalam penelitian ini adalah, analisis data yang bertujuan untuk menyederhanakan data yang dikumpulkan sehingga memudahkan peneliti untuk menjelaskannya. Jenis analisis yang digunakan adalah jenis data yang bersifat kualitatif, yaitu di yang digambarkan dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan.⁸

Dari data yang diolah menghasilkan sebuah kesimpulan dan menjadi acuan untuk lebih lanjut mengolah data yang lain terkait dengan pembahasan dalam penulisan tesis ini.

G. Pengujian Keabsahan Data

Untuk Menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria digunakan, yaitu kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).⁹

Moleong dalam metodologi penelitian kualitatif mengemukakan pemeriksaan data yang diuraikan terlebih dahulu ikhtisarnya, dimana ikhtisar tersebut terdiri dari kriteria yang diperiksa dengan data atau beberapa teknik pemeriksaan tertentu.¹⁰

⁸Husain Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 243.

⁹Lihat Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet. XXV; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), h. 173

¹⁰Lihat Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 175

Tabel sebagai berikut:

Tabel

Kriteria dan teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

No	Kriteria	Teknik Pemeriksaan
1	Kredibilitas	Perpanjangan keikutsertaan Ketekunan Pengamatan Triangulasi Kecukupan referensi
2	Keterangan	Uraian rinci
3	Kebergantungan	Audit Kebergantungan
4	Kepastian	Audit kepastian

1. Pengujian Kredibilitas

Hasil penelitian yang dapat dipercaya kebenarannya dalam istilah penelitian *naturalistic* mempunyai kredibilitas dan hal ini merupakan validitas internal yang mengusahakan tercapainya kebenaran.¹¹

Untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian, dilakukan perpanjangan keikutsertaan, peningkatan ketekunan penelitian, Triangulasi, kecukupan referensi. Triangulasi berupa triangulasi sumber, metode dan alat. Pengujian kredibilitas terhadap data tentang hal-hal yang berhubungan dengan strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa.

¹¹Nasution, *Metode Naturalistic Kualitatif*, h. 108.

2. Keterangan (*Transferability*)

Validasi eksternal berkenaan dengan tingkat generalisasi atau tingkat aplikasi, apakah hasil penelitian itu juga berlaku situasi-situasi lain. Jadi berkenaan dengan 'aplicability' atau dengan perkataan lain apakah terdapat kecocokan atau kesesuaian pada situasi lain.¹²

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif, yaitu merupakan kemampuan generalisasi terhadap hasil penelitian. Bagi peneliti kualitatif *transferability* tergantung pada sipemakai, yakni hingga masalah hasil penelitian itu dapat digunakan dalam konteks dan situasi tertentu.¹³ Untuk meningkatkan kemampuan *transferability* peneliti akan membuat laporan secara lebih rinci, sistematis dan jelas.

3. Kebergantungan (Reabilitas/Depensibility)

Dalam penelitian kualitatif, *reabilitas* dinyatakan dalam *dependability* atau kebergantungan. Karena dalam penelitian kualitatif teknik pengumpulan data lebih banyak bersifat seni masing-masing peneliti. Maka *reabilitasnya* akan dilakukan dengan audit trail yang akan dilakukan oleh pembimbing atau promotor. Untuk bisa diaudit oleh pembimbing maka hal-hal yang akan disampaikan adalah:

- a. Langkah-langkah penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data.
- b. Data mentah hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.
- c. Hasil analisis data dan rangkuman.

4. Uji Kepastian

¹²Nasution, *Metode Naturalistic Kualitatif*, h. 118

¹³Nasution, *Metode Naturalistic Kualitatif*, h. 119

Dalam penelitian kualitatif kepastian dinamakan *obyektivitas*. Untuk menguji obyektivitas penelitian akan dilakukan diskusi dengan sumber-sumber data yang telah diminta keterangan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil Sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao

1. Sejarah SMP Negeri 2 Tombolo Pao

Sejarah berdirinya SMP Negeri 2 Tombolo Pao di prakarsai oleh salah satu tokoh masyarakat yang bernama Raming Numpa. Raming Numpa adalah salah satu tokoh pemerhati pendidikan di Desa kanreapia. Raming Numpa menyadari bahwa untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia harus dengan pendidikan formal. SMP Negeri 2 Tombolo Pao merupakan sekolah menengah yang pertama dibangun di desa kanreapia. Masyarakat desa kanreapia menyadari bahwa betapa pentingnya sekolah menengah pertama di desa kanreapia. Karna kebanyakan masyarakat hanya menempuh pendidikan dasar saja. Dan dengan adanya sekolah menengah pertama tersebut maka masyarakat desa kanreapia akan menyadari betapa pentingnya pendidikan bagi seseorang.¹

2. Visi, Misi dan Tujuan SMP Negeri 2 Tombolo Pao

Bertaqwa, unggul dalam Prestasi, dan berbudaya. Visi ini menjiwai warga sekolah untuk selalu mewujudkannya setiap saat dan berkelanjutan dalam mencapai tujuan sekolah. Visi tersebut mencerminkan cita-cita sekolah yang tergambar pada uraian berikut :

- a. Mendorong warga sekolah untuk hidup religius
- b. Berorientasi ke depan dengan memperhatikan potensi kekinian
- c. Sesuai dengan norma dan harapan masyarakat

¹Martina, Kepala sekolah SMP Negeri Kanreapia, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 02 juni 2014

- d. Ingin mencapai keunggulan
- e. Mendorong adanya perubahan ke arah yang lebih baik

Untuk mencapai visi tersebut, perlu dirumuskan misi yang berupa kegiatan jangka panjang dengan arah yang jelas. Berikut ini merupakan misi yang dirumuskan berdasarkan visi tersebut.

- 1) Meningkatkan keimanan dan ketakwaan terhadap Allah SWT
- 2) Meningkatkan keterampilan akademik dan non akademik
- 3) Meningkatkan mutu lulusan setiap tahunnya
- 4) Meningkatkan kedisiplinan setiap warga sekolah
- 5) Meningkatkan budi pekerti setiap warga sekolah
- 6) Meningkatkan mutu pelayanan peserta didik
- 7) Meningkatkan sarana dan prasarana
- 8) Menjalin kerjasama yang harmonis antar warga sekolah dengan lingkungan sekitarnya.

B. Kondisi Obyektif Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab.Gowa

Suatu lembaga pendidikan membutuhkan proses manajemen yang dinamis dan fleksibel untuk menghadapi perkembangan zaman yang senantiasa mengalami perubahan sesuai dengan perubahan waktu. Dalam kepemimpinan modern, seorang *leader* tidak hanya dituntut untuk memiliki karisma, tapi juga dituntut untuk secara cerdas memahami lingkungan. Ini disebut sebagai suatu kesadaran dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan sosial dan juga tuntutan seluruh anggota dalam lembaga pendidikan tersebut.

Perubahan dari sentralistik menuju desentralistik, mengakibatkan diperlukannya kemandirian dalam penyelenggaraan pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan dengan pola *school Based Manajement* atau manajemen berbasis sekolah dalam upaya memberdayakan pendidikan yang efektif di sekolah. Manajemen berbasis sekolah mensyaratkan penyelenggaraan pendidikan di kelola secara mandiri oleh sekolah tersebut. Kepala sekolah dan pendidik memiliki kebebasan yang luas dalam mengelola sekolah tanpa mengabaikan berbagai kebijakan maupun prioritas yang ditetapkan oleh pembangunan nasional.

Menurut Bank Dunia, terdapat delapan motif diterapkan manajemen berbasis sekolah yaitu motif ekonomi, profesional, politik, afesiensi administrasi, finansial, prestasi peserta didik, Akuntabilitas, dan efektifitas sekolah.²

Menurut Husaini Usman, dalam bukunya Manajemen; Teori, praktek dan riset pendidikan mengatakan; prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah antara lain sebagai berikut:

- a. Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk ber MBS
- b. Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental untuk ber MBS.
- c. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik peserta didik.
- d. Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- e. Segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tenaga pendidikan.

²Bank Dunia, *Q/A for the web/knowledge nugget*, ditulis oleh edge,2000

- f. Pendidik harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.
- g. Sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana.
- h. Perubahan akan bertahan lama apabila melibatkan *stakeholders* sekolah.³

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru manajemen pendidikan yang bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonom) untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Sejalan dengan apa yang kemukakan oleh salah seorang guru SMP Negeri 2 Tombolo pao yang mengatakan bahwa:

Manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk pengelolaan yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah untuk dikelola. Dengan adanya manajemen berbasis sekolah yang diterapkan di SMP Negeri 2 Tombolo pao maka sekolah akan menjadi lebih baik.⁴

Kepala sekolah yang merupakan *leader* dalam hal ini perlu memahami batang tubuh manajemen, sehingga sekolah dikelola untuk memenuhi harapan masyarakat. Oleh karena itu, profesionalisme kepala sekolah untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah melalui dukungan kepemimpinan dan komunikasi akan menciptakan manajemen sekolah yang baik. Tanpa adanya manajemen sekolah yang baik tentu pencapaian tujuan bersama akan sulit untuk terealisasi dengan maksimal.

³Lihat husaini usman, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan* (Cet, I ; Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 624.

⁴Saleh, Guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 10 Juni 2014

Selanjutnya dari beberapa informan lainnya yang diwawancarai mengemukakan hal yang sama, yaitu:

Penerapan manajemen berbasis sekolah itu sangat penting dilaksanakan untuk memandirikan atau memberdayakan masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao baik yang menyangkut kualitas pembelajaran, kurikulum, sumber daya manusia maupun tenaga kependidikan lainnya, dan pelayanan pendidikan.⁵

Dengan demikian kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao harus mampu mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dalam pelaksanaan tugasnya sebagai *leader* untuk mensukseskan SMP Negeri 2 Tombolo Pao sebagai lembaga pendidikan menengah pertama yang di bangun di desa Kanreapia agar dapat menjadi lembaga pendidikan yang baik dalam segi pelaksanaan proses belajar mengajar serta kondusif dalam pelaksanaan sistem kerja sehari-hari.

1. Kemandirian

Pengertian dari kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus sekolah sendiri. Maksudnya kemandirian dalam pengelolaan program-program madrasah dan pendanaan yang merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah.

Untuk mengetahui sejauh mana kemandirian SMP Negeri 2 Tombolo Pao dalam pengelolaan satuan pendidikan, peneliti mengadakan wawancara dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao yaitu Martina. Kapan manajemen berbasis sekolah itu mulai diterapkan dan sejauh mana kemandirian sekolah dalam mengelola program-program sekolah? Ia mengatakan bahwa:

Manajemen berbasis sekolah mulai diterapkan di SMP Negeri 2 Tombolo Pao pada tahun 2005, kemudian kemandirian yang kami kembangkan adalah

⁵Abd.Rahman, Guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 25 Juni 2014

tatakelola keuangan sekolah, pemberdayaan sekolah, penyediaan sarana dan prasarana, penentuan kurikulum termasuk muatan lokal. Dalam melaksanakan program sekolah mereka menyesuaikan dengan kondisi keadaan dan sekolah sesuai dengan tingkat kemampuan sumber daya yang ada dan yang utama dana yang tersedia.⁶

Jadi kemandirian sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengurus kepentingan warganya menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

Dengan demikian manajemen berbasis sekolah yang diterapkan di SMP Negeri 2 Tombolo Pao bertujuan untuk memandirikan dan memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan kepada sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam rangka meningkatkan mutu kualitas pendidikan.

2. Kemitraan

Tugas komite sekolah menganut model kemitraan yaitu koordinator dan fasilitator. Kemitraan antara sekolah dengan komite sekolah dalam berperan aktif untuk memberi dukungan atas kelancaran manajemen sekolah dan memenuhi kebutuhan sekolah untuk meningkatkan kualitas layanan belajar

Manfaat dari kemitraan di SMP Negeri 2 Tombolo Pao sangat besar, yaitu dengan melibatkan potensi dan partisipasi masyarakat dan membuka tanggung jawab bersama yang mengarah pada jaminan mutu peserta didik yang mandiri dan berbudaya.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan dengan salah seorang guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao tentang bagaimana partisipasi masyarakat atau komite sekolah sebagai mitra sekolah?

⁶Martina, Kepala sekolah SMP Negeri 2 TOMBolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 09 Juni 2014

Ia mengatakan bahwa:

Dengan terbentuknya komite sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, maka warga sekolah sangat terbantu dalam menjalankan program-program sekolah. Karena dengan adanya dukungan dari masyarakatlah sehingga sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao bisa berjalan secara efektif dan efisien.⁷

Kemudian peneliti juga menanyakan kepada wakasek kurikulum SMP Negeri 2 Tombolo Pao tentang sejauhmana partisipasi orang tua peserta didik dalam meningkatkan kualitas pembelajaran?Ia mengatakan bahwa:

Peranan orang tua sangat berpengaruh terhadap kelancaran proses pembelajaran di SMP Negeri 2 Tombolo Pao. Orang tua peserta didik merupakan mitra sekolah yang baik. Partisipasi orang tua peserta didik di SMP Negeri 2 Tombolo Pao adalah suatu kemudahan bagi kami untuk mengetahui anak yang bermasalah. Oleh sebab itu kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao sering mengundang para orang tua peserta untuk mengantisipasi peserta didik yang bermasalah.⁸

Peran serta komite sekolah sebagai mitra sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao dapat diketahui dari hasil wawancara dengan ketua komite yaitu Raming Numpa. Yang mengatakan bahwa?

Manfaat dari kemitraan sangat besar, yaitu dengan melibatkan potensi dan partisipasi masyarakat dan membuka tanggung jawab bersama yang mengarah pada jaminan mutu peserta didik, dengan memfasilitasi dan membantu penyelenggaraan sekolah.⁹

Dengan demikian peranan komite sekolah sebagai mitra sekolah sangat penting dalam penerapan manajemen berbasis sekolah untuk diberdayakan dalam

⁷Amirullah, Guru sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 17 Juni 2014

⁸Nurdin Karim, Wakil kepala sekolah bidang kurikulum SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 19 Juni 2014

⁹Raming Nupa, Ketua Komite SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di Desa Kanreapia, 23 Juni 2014

menjembatani kepentingan sekolah dan partisipasi masyarakat, khususnya orang tua peserta didik serta disesuaikan dengan keadaan dan kondisi.

Dalam konteks ini, komunikasi antara SMP Negeri 2 Tombolo Pao dan masyarakat memiliki peran yang sangat penting. Sehingga peran kepala sekolah untuk berkomunikasi dalam mempersatukan seluruh elemen masyarakat dan sekolah secara harmonis guna mendukung pencapaian mutu pendidikan yang lebih baik.

3. Partisipasi

Partisipasi yakni meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. Partisipasi adalah menciptakan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah (pendidik, peserta didik,) dan masyarakat di dorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, sehingga mempunyai rasa memiliki terhadap sekolah.

Dari hasil wawancara peneliti dengan salah seorang guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao, tentang sejauh mana partisipasi warga sekolah dalam melaksanakan program-program sekolah? Ia mengatakan bahwa:

Partisipasi warga sekolah sangat membantu kami dalam melaksanakan program-program sekolah. SMP Negeri 2 Tombolo Pao melibatkan warga sekolah baik pendidik, masyarakat untuk selalu dilibatkan dalam melaksanakan program-program kerja sekolah, sekolah membangun saling pengertian yang baik serta komunikasi antara sekolah dan komite sekolah sebagai perwakilan dari masyarakat atau orang tua peserta didik.¹⁰

Berdasarkan hasil wawancara di atas menjelaskan bahwa SMP Negeri 2 Tombolo Pao dan seluruh komponen yang tergabung dalam warga sekolah yaitu

¹⁰Nasrul, Guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 24 Juni 2014

pendidik dan masyarakat untuk dilibatkan dalam melaksanakan program-program sekolah.

4. Keterbukaan

Keterbukaan atau transparansi adalah keterbukaan dalam program dan keuangan, artinya dana dan anggaran yang dikelola secara transparan dan dapat dipertanggung jawabkan kepada penyandang dana tersebut.

Hasil wawancara peneliti dengan beberapa orang tua peserta didik di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, mereka mengatakan menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan biaya sarana dan prasarana pendidikan atau program pendidikan dilaksanakan pada pertemuan rapat dengan orang tua peserta didik, misalnya rapat kenaikan kelas dan kelulusan peserta didik, atau pada pertemuan-pertemuan tertentu.

Keterbukaan ini sangat penting untuk meningkatkan kepercayaan kepada masyarakat agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang dapat meruntuhkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan sekolah.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat, dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka, yaitu pertanggungjawaban atas semua yang dikerjakan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya, menyangkut masalah-masalah

administrasi keuangan melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka.¹¹

Wawancara peneliti dengan salah seorang guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao.

Ia mengatakan bahwa:

Pada rapat pertemuan tertentu dengan pihak sekolah, para pendidik dilibatkan untuk mempertanggungjawabkan pelaporan melalui pertemuan yang dilakukan kepala sekolah misalnya pertanggungjawaban keuangan sekolah, ketercapaian standar pendidik dan tenaga kependidikan.¹²

Jika mengacu pada Standar Nasional Pendidikan, akuntabilitas tidak terlepas dari delapan standar nasional pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.¹³ Sebagai contoh wujud akuntabilitas mengenai pengelolaan dan penggunaan dana serta pemanfaatan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien dapat disampaikan ke dalam pelaporan, dokumentasi dan sebagainya.

Peningkatan mutu pendidikan pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao ini perlu menggunakan pengelolaan satuan pendidikan yang baik dari aspek akademik maupun non akademik. Penjelasan PP RI Nomor 19 Tahun 2005 mengenai pengelolaan satuan pendidikan dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah, menjelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan meliputi: Perencanaan program, penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kegiatan pembelajaran, pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana

¹¹Mohammad Syaifuddin, dkk., *Manajemen Berbasis Sekolah* (Diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional, 2007), h. 5.

¹²Nursiah, Guru SMP Negeri Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 24 Juni 2014

¹³Mohammad Syaifuddin, dkk., *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 74

pendidikan, penilaian hasil belajar dan pengawasan.¹⁴ Penerapannya pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao mengenai pengelolaan satuan pendidikan dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah di bahas sebagai berikut:

1. Perencanaan program

Pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao langkah-langkah penyusunan rencana pengembangan sekolah untuk lima sampai sepuluh tahun kedepan telah tertuang pada visi dan misi yang telah mereka programkan.

Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa dalam menentukan program sekolah, dilakukan dengan melibatkan seluruh personil sekolah dalam lingkup pendidikan yaitu: kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan/administrasi dan komite sekolah. Kepala sekolah sebagai *top Manager* memiliki andil yang besar untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan visi dan misi yang di emban sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao, yang mengatakan bahwa:

Rencana pengembangan sekolah secara komprehensif mencakup harapan jangka panjang yang ditujukan oleh visi sekolah, harapan jangka menengah ditujukan oleh tujuan sekolah, dan sasaran jangka pendek sekaligus bagaimana mencapai sasaran tersebut dengan berfokus pada standar pelayanan sekolah. Dalam pembuatan program sekolah ini, kami selalu melibatkan para guru, staf, komite sekolah untuk berpartisipasi dalam mengemukakan gagasan dan pemikiran yang mengarah pada peningkatan kualitas sekolah ke depan.¹⁵

¹⁴Lihat Republik Indonesia-*Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar nasional Pendidikan*, Mengenai penjelasan PP RI Nomor 19 Tahun 2005 (Cet. I: Sinar Grafika, 2007), h. 70.

¹⁵Martina, Kepala Sekolah SMP Negeri 2Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 09 Juni 2014

Dengan demikian dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah, personil sekolah harus mampu membuat rencana pengembangan sekolah yang mengarah pada peningkatan kualitas sekolah tersebut yang berisi langkah-langkah penyusunan rencana pengembangan sekolah sebagai berikut:

1. Merumuskan visi
2. Merumuskan misi
3. Merumuskan tujuan sekolah
4. Menganalisis tantangan
5. Menentukan sasaran sekolah
6. Mengidentifikasi fungsi-fungsi
7. Melakukan analisis swot
8. Mengidentifikasi alternatif langkah pemecahan persoalan
9. Menyusun program peningkatan mutu.
10. Anggaran pendapatan dan belanja sekolah.¹⁶

Dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao, peneliti temukan perencanaan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan sekolah. Kepala sekolah melibatkan semua guru serta perwakilan dari komite sekolah dalam suatu pertemuan rapat.

Menurut Raming Numpa, ketua komite sekolah pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao, mengemukakan bahwa:

Penyusunan program perencanaan sekolah semua guru dilibatkan serta perwakilan dari komite sekolah, walaupun program-program yang di rencanakan tidak semuanya berjalan sesuai apa yang diharapkan.¹⁷

¹⁶Muhammad Syaifuddin, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h. 23.

¹⁷Raming Numpa ,Ketua Komite SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di Desa Kanreapia, 23 Juni 2014

Dengan hasil observasi tersebut kepala sekolah melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam rencana pengembangan sekolah menjadi “milik” semua warga sekolah dan pihak lain yang terkait, walaupun pada akhirnya program yang direncanakan dalam rapat tidak semuanya terlaksana. Hal tersebut karena beberapa faktor yang tidak memungkinkan dan bukan suatu kendala sehingga proses pembelajaran tetap berlangsung.

2. Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan sebagaimana dikemukakan dalam peraturan pemerintah merupakan kurikulum operasional yang dikembangkan berdasarkan standar kompetensi lulusan (SKL), dan standar isi. Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Sedangkan standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

Dalam hal ini manajemen kurikulum harus dilaksanakan dengan baik mengingat bahwa kurikulum sekarang ini yang berlaku adalah kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) tetapi pemerintah akan menerapkan kurikulum baru sebagai pelengkap di kurikulum yang berjalan pada saat ini. Adapun kurikulum yang sekarang masih berlaku di SMP Negeri 2 Tombolo Pao dan kurikulum yang baru akan di uji cobakan tahun ajaran baru mendatang.

Implementasi kurikulum sebagai rancangan pembelajaran memiliki kedudukan yang sangat strategis dalam keseluruhan kegiatan pembelajaran, yang akan menentukan proses dan hasil belajar peserta didik.

Menurut wakasek kurikulum SMP Negeri 2 Tombolo Pao yang mengatakan bahwa:

Menyusun kurikulum tingkat satuan pendidikan pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao dilaksanakan sesuai dengan standar nasional pendidikan dan sekolah yang mengembangkan sesuai dengan karakter lingkungan dan kebutuhan sekolah. Dalam penyusunan kurikulum secara keseluruhan semua pendidik terlibat di dalamnya.

Lebih lanjut ia mengatakan:

Keberhasilan atau kegagalan implementasi kurikulum pada sekolah ini, tergantung pendidik dan kepala sekolah, terutama pendidik yang mampu mengaktualisasikan kurikulum tersebut dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) berdasarkan kompetensi dasar (KD) yang digali dan dikembangkan oleh peserta didik.¹⁸

Jadi kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran. Sedangkan KTSP adalah kurikulum operasional yang dikembangkan oleh sekolah dan satuan pendidikan diberbagai wilayah dan daerah sesuai standar nasional pendidikan. KTSP mencakup tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan, struktur dan muatan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kalender pendidikan dan silabus.

Karena itu pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) mencakup beberapa tingkat yaitu:” pengembangan kurikulum tingkat satuan

¹⁸Nurdin Karim, Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 19 Juni 2014

pendidikan, silabus, dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) serta disesuaikan dengan standar nasional pendidikan (SNP) yang tertuang dalam PP RI Nomor 19 Tahun 2005.¹⁹ Kurikulum tingkat satuan pendidikan di kembangkan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Berpusat pada potensi, perkembangan peserta didik dan lingkungan
2. Beragam dan terpadu
3. Tanggap terhadap ilmu pengetahuan
4. Menyeluruh dan berkesinambungan
5. Relevan dengan kebutuhan
6. Belajar sepanjang hayat
7. Keseimbangan antara kepentingan global, nasional dan lokal

Pengembangan KTSP mengacu pada standar isi (SI), dan standar kompetensi Lulusan (SKL) serta berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BSNP yang disesuaikan dengan standar nasional pendidikan yang berfungsi sebagai pengikut kurikulum tingkat satuan pendidikan dan memperhatikan pertimbangan komite sekolah.

Adapun Tugas fungsi bidang kurikulum yakni:

- a. Mengkoordinir pengumpulan perangkat pengajaran tiap guru untuk kemudian distorkan ke dinas pendidikan kabupaten
- b. Membuat dan menggandakan absen Guru dan Peserta Didik
- c. Membuat dan menggandakan soal ujian Mid, Semester dan UAS

¹⁹Silabus adalah rencana pembelajaran pada suatu dan atau kelompok mata pelajaran tertentu yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok/pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator pencapaian kompetensi untuk penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar. Lihat H.e. Mulyasa, *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah* (Cet.III; Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 8.

- d. Mengatur Jadwal Mengajar Guru
- e. Membuat Roster belajar peserta didik
- f. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan SDM bagi guru-guru di sekolah seperti workshop, seminar dan pelatihan
- g. Memfasilitasi segala keperluan rekan guru yang berkaitan dengan administrasi tunjangan (sertifikasi, kenaikan pangkat dsbnya)
- h. Mengimput nilai siswa baik yang berupa analisis nilai harian maupun nilai akhir

Dalam hal ini tugas wakil kepala sekolah bidang kurikulum hanya membantu kepala sekolah dalam hal pembuatan delapan perangkat pembelajaran. Dan juga dapat memudahkan kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen berbasis sekolah. Kurikulum bukan suatu perkara mudah untuk kita laksanakan di sekolah karena harus membutuhkan waktu untuk kita laksanakan. Oleh karena itu kepala sekolah dan pendidik senantiasa seprofesional mungkin dalam melaksanakan kurikulum yang berlaku di sekolah.

Sebagaimana apa yang dikatakan salah seorang guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao yang mengatakan bahwa:

Melihat pekerjaan kurikulum yang begitu banyak sehingga memang dibutuhkan orang-orang yang ikhlas meluangkan banyak waktunya untuk mengurus segala keperluan sekolah dan rekan guru yang berkaitan dengan penyelenggaraan kurikulum sekolah. Sekalipun ada tunjangan khusus bagi petugas kurikulum namun jika melihat beban kerja yang diamanahkan tentu tidak sebanding dengan insentif yang diberikan kepada mereka. Namun sekali lagi untuk mengemban amanah seperti itu tidak cukup dengan insentif tapi membutuhkan tingkat kepedulian yang tinggi terhadap sekolah yang disertai dengan keikhlasan.²⁰

²⁰Muslimah, Guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 24 Juni 2013

Dari hasil observasi peneliti dalam menetapkan kurikulum di SMP Negeri 2 Tombolo Pao para pendidik maupun tenaga kependidikan kurang melibatkan komite sekolah.

3. Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran merupakan kegiatan utama sekolah. Penerapan manajemen berbasis sekolah, maka sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik peserta didik, karakteristik pendidik, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah.

Manajemen pembelajaran diartikan sebagai usaha dan tindakan kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional di sekolah dan tindakan pendidik sebagai pemimpin pembelajaran di kelas dilaksanakan sedemikian rupa untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan program sekolah dan juga pembelajaran.²¹

Jadi manajemen pembelajaran di sekolah merupakan pengelolaan beberapa unit pekerjaan oleh personil yang diberi wewenang untuk suksesnya program pembelajaran. Maka keefektifan manajemen pembelajaran dapat dicapai jika fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dapat di implementasikan dengan baik dan benar dalam program pembelajaran.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 20 mengatakan pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.²²

²¹Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran* (Cet. VII; Bandung: Alfabeta, 2010), h. 140

²²UU. RI No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. h. 5.

Pendekatan proses dalam pembelajaran dikenal sebagai keterampilan proses, pendidik menciptakan bentuk kegiatan pengajaran yang bervariasi, agar peserta didik terlibat dalam berbagai pengalaman. Peserta didik diminta untuk merencanakan, melaksanakan dan menilai sendiri suatu kegiatan. Peserta didik melakukan kegiatan percobaan, pengamatan, pengukuran, perhitungan, dan membuat kesimpulan sendiri.²³

Melalui proses pembelajaran yang disadari dengan kebutuhan lokal dan kurikulum yang dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah, maka diharapkan efektifitas proses pembelajaran dapat tercapai sehingga menghasilkan prestasi belajar yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao tentang bagaimana proses pembelajaran dalam penerapan manajemen berbasis sekolah pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao? Ia Menjawab:

Kegiatan pembelajaran dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao hasilnya sangat baik, secara bertahap peserta didik aktif dalam kegiatan pembelajaran serta mereka berpikir kritis dalam mengemukakan gagasan mereka.²⁴

Pertanyaan yang sama juga ditujukan kepada kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao: Ia Menjawab:

Diterapkannya manajemen berbasis sekolah ini mencapai hasil yang baik terhadap sekolah kami, yaitu mempersiapkan perencanaan pembelajaran terlebih dahulu serta metode pelajaran sesuai dengan materi ajar yang dipergunakan oleh pendidik sehingga mereka mampu mengelola dan

²³UU. RI No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. h. 5.

²⁴Amirullah, Guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao, Wawancara oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 17 Juni 2014

menguasai kelas, dan hasilnya peserta didik kreatif dan berani mengemukakan ide atau gagasan mereka tanpa rasa canggung.²⁵

Dalam PP RI Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 19 ayat 1 mengatakan bahwa proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberi ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologi peserta didik.²⁶

Dengan demikian pembelajaran sebagai proses belajar yang dibangun oleh pendidik pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao untuk mengembangkan kreativitas berfikir yang dapat meningkatkan kemampuan menyerap pengetahuan baru sebagai upaya meningkatkan kemampuan penguasaan yang baik terhadap materi pelajaran.

Menurut J. Bruner yang dikutip Slameto mengatakan sebaiknya sekolah dapat menyediakan kesempatan bagi peserta didik untuk maju dengan cepat sesuai dengan kemampuan peserta didik dalam mata pelajaran tertentu. Di dalam proses belajar Bruner mementingkan partisipasi aktif dari tiap peserta didik.²⁷

Hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao tentang sejauh mana peranan pendidik dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif? Ia mengatakan:

Pendidik merupakan komponen yang paling menentukan dalam proses pembelajaran karena sebagai sumber belajar, pendidik harus menguasai metode pengajaran yang strategis dan sistematis melalui tahap rancangan, pelaksanaan dan evaluasi dalam konteks kegiatan pembelajaran sesuai dengan ketentuan kurikulum, dan memotivasi peserta didik untuk aktif dan

²⁵Martina, Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 09 Juni 2014

²⁶PP.RI. Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, h. 14.

²⁷Lihat slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya* (Cet, V; Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 11.

keaktivitas dalam suasana menyenangkan, sehingga memudahkan peserta didik untuk menguasai ilmu pengetahuan. Disamping itu pendidik harus kreatif, artinya pendidik dapat mengembangkan kegiatan yang menarik.²⁸

Kedudukan pendidik sangat berpengaruh dan berperan penting dalam meningkatkan pembelajaran di dalam kelas. Mengacu pada hal tersebut maka keefektifan manajemen pembelajaran yang diterapkan pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao dapat dicapai oleh pendidik tersebut dengan memperhatikan fungsi pembelajaran yaitu perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan dapat diimplementasikan dengan baik dan benar dalam komunikasi efektif serta materi pembelajaran disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik dan memberikan ruang yang cukup dan kreativitas peserta didik sehingga hasil dari kegiatan pembelajaran tersebut menyenangkan dan memuaskan.

4. Pendayagunaan pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keberhasilan manajemen berbasis sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Paradigma manajemen pendidikan memberikan pembaruan yang efektif terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, kekompakan, cerdas, kemandirian, partisipasi, keterbukaan, kemauan untuk berubah, akuntabilitas, dan evaluasi.

Manajemen personalia atau manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Sebagai seorang *leader* yang baik dalam hal ini kepala sekolah, ketika mendapatkan bawahan (pendidik) yang melakukan kesalahan tentu haruslah memilih

²⁸Martina, Kepala Sekolah SMP Negeri 2Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 09 Juni 2014

dengan bijak cara menegur/memberitahukan kesalahan yang dilakukan bawahannya (pendidik) agar tidak berdampak pada psikologis dan etos kerja bawahan tersebut. Kesalahan pemilihan mekanisme menegur kesalahan bawahan (pendidik) akan berdampak pada turunnya kinerja pendidik yang bersangkutan dan yang lebih fatal adalah timbulnya perasaan dendam atau sentimen terhadap atasan (kepala sekolah). Apabila hal demikian ini terjadi, pastilah manajemen yang diterapkan tidak akan berjalan dengan maksimal sehingga kondisi kerja dalam sekolah tentu akan ikut menjadi tidak baik pula.

Selain secara berkesinambungan memberikan motivasi dan arahan-arahan positif kepada para pendidik di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, kepala sekolah selaku *leader* juga harus memfasilitasi bawahannya (guru) untuk senantiasa berusaha meningkatkan kompetensi dan profesionalisme mereka dalam bekerja dengan cara mengikutsertakan para guru untuk mengikuti berbagai kegiatan/pelatihan secara proporsional yang bermanfaat untuk peningkatan kompetensi dan profesionalismenya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao, Ia Mengatakan bahwa:

Pendidik dan tenaga kependidikan mereka bersemangat dalam mengsucceskan program manajemen berbasis sekolah. Dalam meningkatkan profesinya dan kompetensi pedagogik cara yang ditempuh kepala SMP Negeri 2 Tombolo Pao yaitu, mengikutsertakan pendidik dalam kegiatan dan pelatihan-pelatihan secara teratur, baik yang diselenggarakan Dinas Pendidikan, atau melalui seminar, lokakarya, dan sebagainya.²⁹

Senada dengan apa yang disampaikan oleh salah seorang guru sebagai berikut;

Pendidik merupakan hal yang terpenting yang harus di perhatikan kesejahteraannya, kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao sering

²⁹Martina, Kepala Sekolah SMP Negeri 2Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao,09 Juni 2014

mengikutsertakan pendidik dalam kegiatan pelatihan untuk menambah wawasan pendidik sesuai dengan bidangnya masing masing.³⁰

Berikut ini dapat dilihat beberapa kegiatan/pelatihan yang telah diikuti oleh guru-guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao sepanjang tahun 2013-2014 yaitu :

Table. Daftar Kegiatan Sekolah

No	Jenis Kegiatan	Nama Guru	Instansi Pelaksana	Keterangan
1.	MGMP	Rubianto	MGMP Kabupaten	
2.	Workshop	Abd. Rahman	UNM Makassar	
3.	Bimtek	Nurdin	Dinas Pendidikan	
4.	Seminar Pendidikan	Saleh	UNM Makassar	

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa guru-guru di SMP Negeri 2 Tombolo Pao cukup aktif mengikuti pelatihan untuk peningkatan kompetensi dan profesionalisme mereka. Selain aktif mengikuti guru secara proporsional dalam kegiatan pengembangan SDM di luar sekolah.

Keberhasilan manajemen berbasis sekolah ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Paradigma manajemen pendidikan memberikan pembaruan yang efektif terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, kompak, cerdas, kemandirian, partisipasi, keterbukaan, akuntabilitas, dan evaluasi.

Hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao tentang bagaimana peranan pendidik dan tenaga kependidikan dalam menerapkan

³⁰Saleh, Guru SMP Negeri 2 TOMBolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 09 Juni 2014

manajemen berbasis sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan di SMP Negeri 2 Tombolo Pao?

Peranan pendidik dan tenaga pendidikan memiliki andil yang besar terhadap peningkatan mutu pendidikan di SMP Negeri 2 Tombolo Pao. Pendidik diupayakan untuk menjadikan pembelajaran sebagai ajang pembentukan kompetensi dan perbaikan kualitas pribadi peserta didik. Sementara tenaga kependidikan pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao ini, berfungsi sebagai penunjang kegiatan proses belajar mengajar. Sehingga terjadi keterlibatan antara pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik dalam melaksanakan aktifitas sekolah dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.³¹

Tugas seorang kepala sekolah dalam memimpin adalah bagaimana seorang kepala sekolah bisa memberikan motivasi kepada bawahannya (Pendidik) profesional dalam mengajar dan memiliki kompetensi. Selain senantiasa memberikan motivasi terhadap bawahannya (Pendidik) dalam kaitannya dengan kemampuan mengembangkan potensi mengajar, seorang kepala sekolah juga harus dapat mentaktisi dengan baik cara yang bijaksana untuk melakukan pendekatan terhadap pendidik yang terindikasi malas ataupun sering melenceng dari aturan yang telah dibuat bersama.

Kepala sekolah seharusnya harus mempunyai jiwa yang peka terhadap apa yang terjadi warga sekolah dan merupakan tanggung jawab bersama untuk menciptakan tenaga kependidikan yang baik.

Berdasarkan wawancara dengan salah seorang guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao mengatakan bahwa:

seorang kepala sekolah harus mempunyai kompetensi manajerial dan kompetensi akademik untuk dapat membimbing guru dalam pembelajaran

³¹Martina, Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao, Wawancara oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 09 Juni 2014

mulai dari cara penyusunan perangkat pembelajaran, Pemetaan standar kompetensi lulusan, kompetensi dasar, penyusunan KKM, Protam, Prosem, Silabus serta penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran atau RPP. sehingga guru dalam melaksanakan pembelajaran tidak berdasarkan buku saja akan tetapi terarah dalam melaksanakan pembelajaran.

6. Pengelolaan Sarana dan Prasarana pendidikan

Kebijakan pemerintah tentang pengelolaan sarana dan prasarana sekolah tertuang di dalam UU RI Nomor 20 tahun 2003 Tentang sisten Pendidikan Nasional Pasal 45 ayat 1, yaitu: Setiap satuan pendidikan formal dan non formal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik.³²

Perlengkapan dan fasilitas sekolah berupa sarana dan prasarana yaitu pengadaan infrastruktur yang refresentatif. Infrastruktur ikut menentukan dan memberikan pengaruh langsung terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pengajaran.

Hasil wawancara peneliti dengan wakasek sarana dan prasarana SMP Negeri

2 Tombolo Pao, ia mengatakan:

Sarana dan prasarana sekolah ini masih butuh penambahan terutama laboratorium komputer. Dari pihak sekolah ini telah bekerjasama dengan masyarakat, disamping itu, terdapat juga bantuan- bantuan dari pemerhati pendidikan yng berpartisipasi langsung dalam memfasilitasi sarana dan prasarana sekolah guna untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao.³³

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao dengan memberdayakan

³²UU. RI. *Sistem Pendidikan Nasional*, h. 30.

³³Efendi, Wakasek Sarana dan prasarana SMP Negeri 2Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 17 Juni 2014

masyarakat dan pemerhati pendidikan berupa bantuan finansial terlaksana dengan baik dengan dukungan dari masyarakat pendidik.

Bantuan dari salah satu pemerhati pendidikan pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao, menurut analisis peneliti, dilatar belakangi untuk meningkatkan mutu pendidikan melaui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang terrsedia.

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan pada umumnya dan SMP Negeri 2 Tombolo Pao pada Khususnya, bertujuan untuk menunjang pelaksanaan program pembelajaran di sekolah agar berjalan secara efektif dan efesien. Melalui manajemen perlengkapan pendidikan di sekolah, di harapkan semua perlengkapan yang didapatkan oleh sekolah adalah sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah dengan dana yang efisien.

7. Penilaian Hasil Belajar

Penilaian hasil belajar dilakukan untuk mengetahui perubahan perilaku dan pembentukan kompetensi peserta didik, yang dapat dilakukan dengan penilaian kelas, tes kemampuan dasar, penilaian akhir satuan pendidikan.

Penilaia hasil belajar meliputi: (1) Penilaian kelas, (2) Tes kemampuan dasar, (3) Penilaian akhir satuan pendidikan dan sertifikasi, (4) *Bencmarking*, (5) Penilaian Program.³⁴

³⁴E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Cet. IV ; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 108

Salah satu ukuran penting yang dapat dilihat dan dirasakan masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah yaitu hasil belajar. Menyikapi hal tersebut muncul pertanyaan, yaitu: Sejauh mana penerapan manajemen berbasis sekolah dalam mempengaruhi hasil belajar peserta didik Pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao? Menurut kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao yang mengatakan Bahwa:

Setelah melaksanakan manajemen berbasis sekolah penilaian hasil belajar peserta didik mulai meningkat secara bertahap, artinya ada kemajuan dari sebelumnya. Ini dapat dilihat dari hasil kenaikan kelas dan hasil kelulusan setiap tahun peserta didik pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao yang mengalami peningkatan. Selain itu juga kepala sekolah mengatakan jika ditemukan kendala atau kesulitan belajar peserta didik maka diadakan pemanggilan orang tua peserta didik guna memberikan solusi terhadap peserta didik tersebut.³⁵

Penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan manajemen berbasis sekolah adalah suatu cara untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didik serta memberikan kepercayaan kepada masyarakat terhadap keberhasilan pihak sekolah (Kepala sekolah dan timnya) dalam mengelola sistem pendidikan.

Peneliti juga mengajukan pertanyaan kepada supriyanto, orang tua peserta didik, yang mengalami kendala kesulitan belajar. Ia mengatakan bahwa:

Saya selaku orang tua sering dipanggil oleh wali kelas guna memberikan arahan, serta solusi yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi anak tersebut.³⁶

Asumsi peneliti bahwa terjalinnya sebuah komunikasi antara pendidik dan orang tua/ wali peserta didik merupakan aspek kunci dari manajemen berbasis sekolah yaitu terdapat hubungan komunikasi yang baik antara pendidik dan orang

³⁵Martina, Kepala Sekolah SMP Negeri 2Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 09 Juni 2014

³⁶Supriyanto, orang tua peserta didik SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di Desa Kanreapia, 13 Juli 2014.

tua peserta didik, sehingga masalah yang dihadapi menyangkut kesulitan belajar atau kenakalan remaja dan sebagainya, dapat diatasi dengan solusi yang baik.

8. Pengawasan

Pengawasan dipergunakan untuk melihat sejauh mana hasil yang tercapai, untuk mengetahui apa program sekolah berjalan sebagai mana yang direncanakan sebelumnya, apa hambatan yang terjadi dan bagaimana mengatasi masalah tersebut, hasilnya sebagai umpan balik untuk penyempurnaan pelaksanaan program-program sekolah.

Pengawasan yang efektif harus melibatkan semua tingkat manajer dari atas hingga bawah, dan kelompok-kelompok kerja. Kepala sekolah sebagai *top manajer* bertindak sebagai koordinator dalam melihat sejauh mana program-program yang telah dilaksanakan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Menurut wakasek Kurikulum SMP Negeri 2 Tombolo Pao. Ia mengatakan:

Pelaksanaan pengawasan di sekolah terutama tenaga pendidik yaitu guru yang merupakan kunci utama dalam proses pembelajaran. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memantau, supervise, evaluasi, pelaporan, sejauh mana aktifitas pembelajaran sesuai dengan program yang diterapkan atau tidak. Dan kepala sekolah juga tidak segan-segan menegur pendidik untuk memperbaiki kinerjanya.³⁷

Menurut salah seorang guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao yang mengemukakan bahwa:

Kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap semua kegiatan sekolah baik intra maupun eksta. Sasaran utama dalam pengawasan ini adalah proses pembelajaran.³⁸

³⁷Nurdin Karim, Wakil kepala sekolah bidang kurikulum SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 19 Juni 2014

³⁸Nusiah, Guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 24 Juni 2014.

Kemudian hasil observasi peneliti terhadap pengawas pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao. Peneliti melihat bahwa pengawas SMP Negeri 2 Tombolo Pao jarang mendatangi sekolah tersebut sehingga komunikasi antara sekolah dengan pengawas tidak berjalan dengan baik sehingga salah satu menjadi faktor menghambat.

C. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa.

SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa ini tentunya tidak serta merta berjalan mulus tanpa kendala, terlebih lagi mengingat bahwa sekolah ini merupakan lembaga pendidikan pertama di Kanreapia yang menggunakan mekanisme manajemen berbasis sekolah sehingga sekolah ini selain melakukan terobosan baru juga menjadi percontohan terhadap sekolah-sekolah lain di kecamatan Tombolo Pao dan menjadi sekolah pembanding untuk tingkat kabupaten Gowa.

Adapun kendala kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao adalah:

1. Kurangnya sosialisasi penerapan manajemen berbasis sekolah secara intensif dan maksimal kepada seluruh *stakeholders*, terutama pada *stakeholders eksternal* (orang tua peserta didik, masyarakat dan pemerhati pendidikan), agar memahami bahwa pelaksanaan manajemen sekolah ini bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan memberdayakan masyarakat melalui komite sekolah.
2. Orang tua peserta didik kurang mendapat dukungan yang cukup besar. Hanya sebagian orang tua yang mau bekerjasama dengan pihak sekolah dalam

mengatasi anak yang bermasalah. Masyarakat kanreapia merupakan daerah yang jauh dari pendidikan. Oleh sebab itu sebagian orang tua peserta didik lebih mengedepankan mengajak anaknya bercocok tanam di banding sekolah.

Hasil wawancara dengan salah seorang guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao, yang mengatakan bahwa:

Salah satu yang menjadi faktor penghambat bagi kami adalah masih ada sebagian orang tua yang kurang berpartisipasi terhadap sekolah. Sebagian orang tua hanya menyerahkan anaknya sepenuhnya terhadap guru. Padahal kami selalu berusaha untuk selalu memperbaiki hubungan kerjasama dengan pihak orang tua tersebut. Sebagian orang tua lebih mementingkan mengajak anaknya untuk bercocok tanam di banding sekolah.³⁹

3. Kurangnya kompetensi guru

Kompetensi guru dan skill yang kurang membuat penerapan manajemen berbasis sekolah tidak berjalan dengan baik. Kegiatan peningkatan kompetensi dan profesionalisme yang di fasilitasi oleh sekolah, tiap pendidik juga mempunyai cara masing-masing dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya.

Hal ini di ungkapkan oleh Wakasek Kurikulum bahwa:

Kompetensi yang kurang dalam menerapkan Manajemen berbasis sekolah tidak akan terlaksana dengan baik, masih ada guru yang tidak cakap menjalankan komputer dan mengoprasikan padahal dia sudah mendapatkan sertfikat pendidik. Kebanyakan guru dengan sertifikat pendidik yang dia dapat tidak di barengi dengan peningkata mutu guru.⁴⁰

Hal ini senada yang di ungkapkan oleh salah seorang guru mengatakan bahwa:

Kami kurang mendapatkan pelatihan di sekolah, yang di utus dalam pelaksanaan pelatihan-pelatihan adalah guru yang sudah mahir sedangkan guru

³⁹Irfan Haryandi, Guru SMP Negeri Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 24 Juni 2014

⁴⁰Nurdin wakasek kurikulum SMP Negeri Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 19 Juni 2014

yang belum mahir tambah tidak tahu karena jarang di utus untuk mengikuti pelatihan atau workshop.⁴¹

4. Keterbatasan SDM yang menguasai teknologi (komputer)

Salah satu kendala dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah adalah keterbatasan sumber daya manusia dalam mengoperasikan komputer. Dalam hal ini Memberikan beban kerja tambahan pada guru-guru tentu harus melihat tingkatan umur dan yang paling penting adalah kemampuan menguasai teknologi, sebab dimasa sekarang sekolah tentu lebih mengutamakan pemanfaatan komputer dibandingkan dengan mesin ketik.

Hal ini di ungkapkan oleh salah seorang guru mengatakan bahwa:

Kami sebagai guru perlu adanya pelatihan karena sampai sekarang kami masih gagap teknologi dalam menjalankan proses pembelajaran. Perangkat pembelajaran pada saat ini semuanya sudah bersentuhan dengan komputer akan tetapi kami ini ketinggalan jaman. Dalam hal ini semua perangkat pembelajaran saat ini menggunakan komputer jadi sebagai guru perlu adanya pelatihan.⁴²

Berdasarkan wawancara dengan bapak Abd. Rahman bahwa kemampuan kami sebagai guru yang sudah lama mengabdikan menjadi guru, sebaiknya harus dilakukan pelatihan sehingga kami ini dapat juga mengetahui cara mengoperasikan komputer. selain lebih rapi tentu tampilannya juga akan lebih baik. Dikarenakan di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa cukup banyak guru-guru yang sudah lama mengabdikan sehingga kesulitan bagi mereka untuk belajar komputer.

5. Tidak meratanya pendapatan orang tua/Wali peserta didik yang tidak mampu, sehingga orang tua dan masyarakat tersebut merasa tidak adil jika ada biaya tambahan dalam kegiatan pembelajaran dan kegiatan *ekstrakurikuler* harus di

⁴¹Irfan Haryandi, Guru SMP Negeri Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 24 Juni 2014

⁴²Abd. Rahman, Guru SMP Negeri Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 24 Juni 2014

bebankan kepada orang tua peserta didik secara merata. Hal ini semakin diperkuat dengan adanya larangan pemerintah kepada sekolah untuk memungut biaya dari orang tua atau masyarakat karena sekolah sudah dapat subsidi. Akibatnya bertentangan dengan kebijakan MBS/Madrasah yang menuntut partisipasi masyarakat.

6. Keterbatasan sarana dan prasarana sekolah untuk menampung peserta didik dalam merekrut siswa baru.

Penulis menyimpulkan bahwa dari sekian banyak kendala yang dihadapi oleh SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa tentunya akan menjadi cambuk positif terhadap pengembangan sekolah kedepannya. Oleh sebab itu kepala sekolah sebagai leader harus menyikapi kendala tersebut dengan bijak untuk mencari jalan keluar yang terbaik untuk menyelesaikan kendala-kendala yang dihadapi. Untuk menghadapi kendala-kendala tersebut kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa menjalankan beberapa hal sebagai langkah antisipatif terhadap kendala-kendala tersebut. Dengan melakukan beberapa hal diatas diharapkan bisa membantu memaksimalkan implementasi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa.

D. Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa

1. Strategi yang dilakukan dalam mengatasi kendala dalam penerapana manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao yaitu melakukan sosialisasi melalui pertemuan rapat atau pertemuan tertentu yang melibatkan

orang tua dan masyarakat secara intensif dan maksimal kepada *stakeholders* tentang penerapan manajemen berbasis sekolah untuk memberi kejelasan mengenai:

- a. Perubahan paradigma pendidikan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah dengan mengutamakan pemberdayaan masyarakat dalam berpartisipasi untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah
- b. Menjelaskan keuntungan yang diperoleh dengan diterapkan manajemen berbasis sekolah. Kepala sekolah memiliki wewenang yang besar dalam menentukan berbagai kebijakan sekolah.
- c. Masyarakat dan komite sekolah memiliki akses di sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, serta fungsi komite sekolah tidak hanya mengatasi problem sekolah dengan bantuan secara finansial tetapi juga berupa pemikiran-pemikiran yang menunjang kegiatan pembelajaran di sekolah.

2. Meningkatkan Kompetensi pendidik

Menurut UUD guru dan dosen ada empat kompetensi yang harus dimiliki yakni kompetensi Profesional yang menjadi perhatian utama dalam penelitian ini, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian. Menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2010 pasal 16 di jelaskan kompetensi di tambah dengan kompetensi kepemimpinan.

Berdasarkan wawancara dengan salah seorang guru yakni mengatakan bahwa:

Peningkatan kompetensi guru dan pegawai didasarkan pada kemampuan kepala sekolah dalam mengaktifkan Musyawarah guru mata pelajaran dan

pelatihan pelatihan di barbagai istansi. Semakin banyak pelatihan-pealtihan maka guru akaan berkompeten di bidangnya.⁴³

Berdasarkan wawancara penulis dengan guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao mengatakan bahwa peningkatan kompetensi guru dan pegawai harus di adakan peningkatan mutu seperti MGMP, Bimtek kurikulum, pelatihan maupun diklat yang diadakan oleh instansi kabupaten maupun isntansi provinsi. Peningkatan mutu ini dapat meningkatkan kompetensi guru dan pegawai. Sehingga sebagai strategi kepala sekolah dapat memudahkan dalam penerapan Manejemen berbasis sekolah.

3. Keterbatasan sarana dan prasarana berupa ruang belajar yang dimiliki SMP Negeri 2 Tombolo Pao sehingga penerimaan siswa baru dibatasi. Untuk mengatasi masalah ini SMP Negeri 2 Tombolo Pao telah bekerjasama dengan Dinas Kabupaten Gowa guna membangun sarana dan prasarana.
4. Mengingat kurang meratanya tingkat pendapatan orang tua peserta didik, maka perlu diadakan subsidi silang, artinya bagi orang tua yang mampu membayar lebih banyak dibandingkan dengan yang miskin. Apabila memungkinkan, yang sangat miskin dibebaskan dari segala pembayaran sekolah. Sebagian orang tua dan masyarakat mempunyai persepsi yang salah dengan dibebaskannya SPP. Mereka beranggapan bahwa biaya pendidikan menjadi tanggung jawab pemerintah sepenuhnya sehingga orang tua dan masyarakat tidak perlu lagi menyumbang untuk sekolah. Hal ini semakin diperkuat dengan adanya larangan pemerintah kepada sekolah untuk memungut biaya dari orang tua dan

⁴³Saleh, Guru SMP Negeri Tombolo Pao, *Wawancara* oleh peneliti di SMP Negeri 2 Tombolo Pao, 10 Juni 2013

masyarakat karena sekolah sudah mendapat subsidi. Akhirnya, bertentangan dengan kebijakan manajemen berbasis sekolah yang menuntut partisipasi masyarakat.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Kepala sekolah yang merupakan *leader* dalam hal ini perlu memahami batang tubuh manajemen, sehingga sekolah dikelola untuk memenuhi harapan masyarakat. Oleh karena itu, profesionalisme kepala sekolah untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah melalui dukungan kepemimpinan dan komunikasi akan menciptakan manajemen sekolah yang baik. Tanpa adanya manajemen sekolah yang baik tentu pencapaian tujuan bersama akan sulit untuk terealisasi dengan maksimal.

Konsep manajemen berbasis sekolah mengacu pada manajemen sumber daya ditingkat sekolah yang melibatkan partisipasi masyarakat, warga sekolah, orang tua, dan masyarakat. Sumber daya tersebut mencakup: kekuasaan, pengetahuan, teknologi, keuangan, manusia, material dan waktu.

Melalui MBS sekolah dapat memiliki kontrol yang lebih dalam mengarahkan organisasi sekolah kedepan, sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan sekolah. Disamping itu sekolah juga memiliki kontrol terhadap keuangan dan peningkatan proses pembelajaran juga terhadap pengembangan kurikulum, dan bagaimana menggunakan material dalam proses pembelajaran.

Pada hakekatnya penerapan manajemen berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan, baik menyangkut kualitas pembelajaran, implementasi kurikulum, pemanfaatan sumber-sumber belajar, sumber daya manusia maupun tenaga kependidikan lainnya, dan pelayanan pendidikan.

Perihal manajemen berbasis sekolah terdapat dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 1 menyatakan pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

Selanjutnya, tujuan diterapkannya manajemen berbasis sekolah bermuara pada lebih berdayanya sekolah (otonomi atau mandiri) dalam mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, serta mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan yang tepat secara partisipatif, transparan, dan akuntabel dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penerapan manajemen berbasis sekolah memberikan tanggung jawab yang besar dalam pengelolaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing.

Otonomi manajemen pendidikan adalah pelaksanaan strategi pendidikan nasional termuat dalam butir 10 penjelasan umum UU RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang merupakan bagian dari visi dan misi.⁴⁴ Karena itu visi dan misi satuan pendidikan SMP Negeri 2 Tombolo Pao, Yaitu: Visi; Bertakwa, unggul dalam Prestasi, dan berbudaya.

Bertakwa yaitu menjadi sekolah yang selalu memelihara keimanan yang diwujudkan dalam pengalaman ajaran agama Islam secara utuh. Unggul dalam prestasi yaitu menjadi sekolah yang berkualitas dalam ilmu pengetahuan baik akademik maupun non akademik. Berbudaya yaitu menjadi manusia yang berperilaku baik, bermoral, sopan santun terhadap sesama atau makhluk ciptaan Tuhan.

⁴⁴UU RI Nomor 20 Tahun 2003, h. 51.

Misi merupakan cara-cara untuk mewujudkan visi. Misi SMP Negeri 2 Tombolo Pao adalah aspirasi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah lainnya yang akan dijadikan sebagai elemen fundamental penyelenggaraan program sekolah dalam pandangan sekolah, dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai sekolah. Misi SMP Negeri 2 Tombolo Pao merupakan tindakan nyata yang perlu dikerjakan untuk mencapai tujuan sekolah serta semua warga sekolah berpartisipasi secara sinergi sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Penerapan manajemen berbasis sekolah pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao memiliki manfaat, terutama dalam hal: (1) Memperkenalkan orang-orang yang kompeten disekolah untuk mengambil keputusan yang akan dapat meningkatkan pembelajaran; (2) Memberikan kesempatan kepada Warga sekolah (Pendidik, staf, orang tua dan masyarakat) dalam keterlibatannya mengambil keputusan; (3) Memfokuskan akuntabilitas pada keputusan; (4) mengarahkan pada kreativitas dan fleksibilitas yang lebih besar dalam mendesain program sehingga dapat memenuhi kebutuhan peserta didik; (5) mendorong orang tua dan peserta didik untuk menyadari akan status keuangan sekolah; (6) meningkatkan kuantitas, kualitas, dan fleksibilitas komunikasi diantara komunitas sekolah.

Penerapan manajemen berbasis sekolah berhubungan dengan standar pengelolaan oleh satuan pendidikan yang tercantum dalam PP RI Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 49 ayat 1, yaitu pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, keterbukaan, dan akuntabilitas.

Menerangkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan meliputi perencanaan program, penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kegiatan pembelajaran, pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengeelolaan sarana dan prasarana pendidikan, penilaian hasil belajar dan pengawasan.

Penerapan manajemen berbasis sekolah pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao, dapat diketahui berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa ditunjukkan dengan adanya kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas.

Kemandirian dapat diketahui dengan hasil wawancara dengan pendidik pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao dalam mengatur dan megurus sekolah secara mandiri melalui pengelolaan program-program sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao. Kemitraan yaitu rekan kerja antara SMP Negeri 2 Tombolo Pao dan komite sekolah dalam memfasilitasi kualitas layanan belajar. Partisipasi yang melibatkan secara langsung warga sekolah dan masyarakat pada penyelenggaraan pendidikan pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao dalam pelaksanaan program-program sekolah maupun bantuan yang berhubungan dengan finansial untuk pembanguan sanrana dan prasarana SMP Negeri 2 Tombolo Pao.

Keterbukaan/transparansi yaitu keterbukaan dalam program-program dan keuangan yang dikelola pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao. Berdasarkan hasil penelitian pada pertemuan-pertemuan antara orang tua peserta didik pihak sekolah mempertanggungjawabkan laporan-laporan yang berhubungan dengan finansial, tenaga pendidik, kompetensi lulusan, atau mutu dan kinerja yang dicapai sekolah. Akuntabilitas yang diterapkan SMP Negeri 2 Tombolo Pao yaitu memberikan informasi, penjelasan, pertanggungjawaban kerja kepada berbagai pihak yang

berkepentingan atau kepada *stakeholders* pendidikan (orang tua peserta didik, masyarakat, pemerhati pendidikan) melalui pelaporan atau pertemuan secara terbuka.

Pengelolaan satuan pendidikan yang menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Meliputi: Perencanaan program, penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kegiatan pembelajaran, pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, penilaian hasil belajar, dan pengawasan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, telah dilaksanakan secara bertahap sesuai dengan prosedur yang ada namun belum sepenuhnya terlaksana sesuai dengan apa yang programkan, misalnya pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, ada beberapa guru yang belum menguasai teknologi komputer. Hal ini perlu ditindak lanjuti.

Konsep manajemen berbasis sekolah adalah gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam suatu sistem untuk membuat keputusan. Setiap sekolah tentu memiliki ciri khasnya, potensi serta kendalanya. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada SMP Negeri 2 Tombolo Pao, peneliti menyimpulkan kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao yaitu: kurangnya sosialisasi manajemen berbasis sekolah, kurangnya dukungan dari orang tua peserta didik, kurangnya kompetensi guru, keterbatasan sarana dan prasarana, tidak meratanya mendapatkan orang tua peserta didik.

Penerapan manajemen berbasis sekolah hendaknya memperhatikan karakteristiknya, baik dilihat dari aspek input proses dan output. Pemahaman

terhadap prinsip manajemen berbasis sekolah dan karakteristiknya akan membawa sekolah kepada penerapan manajemen berbasis sekolah yang lebih baik.

Menurut Slamet P.H. yang dikutip Mohammad Syaifuddin mengatakan bahwa, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah.⁴⁵ Karena itu strategi yang harus dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao sebagai berikut:

Mensosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah. Sosialisasi dilakukan kepada seluruh warga SMP Negeri 2 Tombolo Pao yaitu pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua peserta didik, masyarakat, tokoh masyarakat. Kemudian kepala sekolah perlu mengadakan pertemuan dengan pihak orang tua peserta didik akan hal pentingnya pendidikan anak.

Selanjutnya Kepala sekolah memilih langkah langkah pemecahan masalah misalnya keterbatasan daya tampung peserta didik berupa sarana dan prasarana untuk mengatasi masalah ini kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao Telah bekerjasama dengan Dinas pendidikan guna menambah sarana dan prasarana sekolah. Kurangnya kompetensi guru yaitu kepala sekolah mengikutsertakan guru-guru untuk pelatihan misalnya pelatihan komputer atau seminar.

Selanjutnya membuat rencana program dan merealisasikan rencana program tersebut, misalnya mengadakan subsidi silang sebagai wujud keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan di SMP Negeri 2 Tomoblo Pao.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa:

⁴⁵Lihat Mohammad Syaifuddin, h. 18.

1. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada di SMP Negeri 2 Tombolo Pao belum sepenuhnya terlaksana dengan baik, karena itu usaha perbaikan agar dapat terlaksana dengan baik, telah dilakukan kepala sekolah SMP Negeri 2 SMP Negeri 2 Tombolo Pao dibantu oleh pendidik, tenaga kependidikan serta partisipasi dari masyarakat pendidikan, dengan mengacu kepada prinsip: (1) adanya kemandirian sekolah, (2) adanya kemitraan sekolah, (3) adanya partisipasi dari masyarakat, (4) adanya keterbukaan yang bertanggung jawab dari pihak sekolah, (5) adanya akuntabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan oleh sekolah.
2. Implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Manfaat dari manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao ini dapat dilihat dari meningkatnya prestasi belajar peserta didik. Keberhasilan SMP Negeri 2 Tombolo Pao tentu ditunjang oleh kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas serta kerjasama antara pendidik, orang tua dan masyarakat.
3. Pengelolaan satuan pendidikan meliputi perencanaan program, penyusunan tingkat satuan pendidikan, kegiatan pembelajaran, pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, penilaian hasil belajar, dan pengawasan untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan mutu pendidikan di SMP Negeri 2 Tombolo Pao belum terlaksana dengan baik namun kepala sekolah terus mencari jalan untuk memperbaiki pengelolaan satuan pendidikan di SMP Negeri 2 Tombolo Pao.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan mengenai implikasi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa dapat dilihat dari tiga hal yaitu :

1. Kondisi obyektif implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao kecamatan Tombolo pao Kab. Gowa yakni Kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao sudah mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah tapi dalam pelaksanaannya belum maksimal dari Manajemen Berbasis Sekolah. Pelaksanaan tugasnya sebagai *leader* untuk mensukseskan SMP Negeri 2 Tombolo Pao sebagai lembaga pendidikan masih perlu perbaikan dan peningkatan mutu guru, dan warga sekolah dan di harapkan agar dapat menjadi lembaga pendidikan yang baik dalam segi pelaksanaan proses belajar mengajar serta kondusif dalam pelaksanaan sistem kerja sehari-hari.
2. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kecamatan Tombolo Pao Kab. Gowa yakni a) Kurangnya sarana dan prasarana pendidikan b) Kurangnya kompetensi guru c) Keterbatasan SDM yang menguasai teknologi, belum terlaksananya subsidi silang untuk keadilan penyelenggaraan pendidikan.

3. Strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa yakni a) untuk meningkatkan Kompetensi Guru dan Pegawai maka kepala sekolah sebagai pemimpin di dalam sekolah tersebut mengikut sertakan guru-guru dalam pelatihan pelatihan, b) untuk mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana maka kepala sekolah bekerjasama dengan instansi terkait, dan pemerhati pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

B. Implikasi Penelitian

Setelah melakukan penelitian ini penulis mempunyai beberapa hal untuk direkomendasikan menjadi saran bagi semua komponen yang terkait yaitu :

1. Kepada kepala sekolah SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa agar kiranya makin meningkatkan kualitas dari sistem yang telah digunakan sekarang, kemudian mencari strategi-strategi lain yang lebih ampuh untuk menghadapi kendala-kendala lainnya.
2. Kepada guru-guru SMP Negeri 2 Tombolo Pao Kec. Tombolo Pao Kab. Gowa agar kira senantiasa berusaha untuk meningkatkan profesionalisme kerja agar kualitas pendidikan sekolah pada khususnya dan kabupaten pada umumnya dapat menjadi lebih baik, sebab ditangan gurulah nasib anak bangsa dibentuk.
3. Kepada instansi yang terkait agar kiranya memperhatikan kebutuhan pengembangan tiap sekolah baik persoalan SDM, Kurikulum, maupun sarana dan prasarana sehingga peningkatan kualitas pendidikan dapat berjalan dengan baik dan sesuai harapan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pendidikan* Cet. IV; Jakarta: Rineka Cipta, 2000
- Bank Dunia, *Q/A for the web/knowledge nugget*, ditulis oleh edge, 2000
- Deddy Mulyana, *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Cet. IV; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007
- DeGrauwe dan Varghese dalam Hadiyanto, Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia Cet. I; Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- Denim, Sudarwan. *Visi Baru manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik* Cet. II; Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra, 2002
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi III; Cet. IV; Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Dekdikbud, *Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil Sebagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 1999
- Djati, Sidi Indra. *Kebijakan Penyelenggaraan Pendidikan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan* Bandung: PPs UPI, 2000
- Fadjar, Malik A. *Kata Pengantar* dalam Ibistam Abu-Duhou, *School Based Management*, Cet. I; Logos, 2002
- Fattah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2003.
- Fasli Jalan dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita Nusa, 2001
- Hadjar, Ibnu. *Dasar-Dasar Metodologi penelitian Kwantitatif Dalam Pendidikan* Cet. II; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999
- Handoko, Hani. *Manajemen*, Edisi 2, Yoyakarta: BPFE, 1999
- Hasbullah, *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, Cet. II; Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001
- [http://anwarholil.blogspot.com/Peran Kepala Sekolah dalam Mengefektifkan Organisasi Sekolah/](http://anwarholil.blogspot.com/Peran_Kepala_Sekolah_dalam_Mengefektifkan_Organisasi_Sekolah/) 10 Juli 2013.

- Husain Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial* Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- Irawan, Ade dkk. *Mendagangkan Sekolah (Studi Kebijakan Manajaemen Sekolah*, Jakarta: ICW, 2000
- Lazaruth, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1999
- Made, Wena. *Strategi Pembelajaran Inovatif Kontemporer; Suatu Tinjauan Konseptual Operasional*, Cet. II; Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Moleong, J. Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet. XXV; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008
- Mulyana, Deddy. *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Cet, IV; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cet. VII; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- , *Manajemen Berbasis Sekolah* Bandung: Rosdakarya, 2003
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 182.
- Nata, Abuddin. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan di Indonesia*, Bogor : Kencana, 2003.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung, Therisito, 2003.
- , *Sosiologi Pendidikan*, Cet. I; Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Nawawi Hadari. *Administrasi Pendidikan* Jakarta: Mas Agung, 1989
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cet. IV; Jakarta: Grasindo, 2008
- Purwanto Ngalm, M. *Administrasi Pendidikan* Cet. XI; Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1986
- Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* , Bandung : Fermana, 2006.
- Republik Indonesia *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*, Jakarta: Sinar Grafika, 2007
- Rohati, *Manajemen Sekolah*, Cet, I; Bandung: Refika Aditama, 2008.

- Rahman Tanjung, Arif. "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan dalam manajemen Berbasis Sekolah pada SMA Gunung Sindur Bogor, *Skripsi*, Jakarta: UIN syarif Hidayatullah, 2006
- Rusman. *Manajemen Kurikulum*, Cet. I ; Jakarta: Rajawali Pers, 2009
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat; Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, Cet. I; Jakarta: Nimas Multimas, 2004
- Satori, Djam'an dkk. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Cet. I; Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sudrajat, Hari. *Sebuah Pengantar: Pendidikan Berbasis Luas (BEE) yang berorientasi pada kecakapan hidup (Life Skill)* Cet. III; Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2003.
- Sudjanto, Bedjo. *Mensiasati manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang Berkepanjangan*, Jakarta: ICW, 2004
- Supriono S dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah: Upaya Peningkatan Pendidikan Dasar Melalui Pemberdayaan Masyarakat Otonomi Sekolah Dan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM)* Cet. I: SSIC, 2001
- Syaifuddin, Mohammad dkk. *Manajemen Berbasis Sekolah, Bahan Ajar Cetak*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Cet. I; Jakarta: Ciputat Press, 2005
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cet. VI; Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sahertian, A. Piet. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet. I; Jakarta: Rineka Cipta, 2001
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* Bandung: Alfabeta, 2009
- Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2002
- Umaedi, *manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: CEQM, 2004
- Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Cet. II; Jogjakarta : Ircisod, 2011.
- Ukas, Maman. *Manajemen*, Bandung: Agini, 2004.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Edisi Ketiga*. Cet. I; Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2009

Uris, Auren. *Buku Pedoman Eksekutif*, Yoyakarta: Yayasan Kanisius, 2000

Uwes, Sanusi. *Visi dan Vondasi pendidikan dalam perspektif islam* Cet. I; Jakarta: logos, 2003

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan dan Permasalahannya* Cet. I; Jakarta: Raja Grafindo persada, 2002.

Yahya, Ridwan. *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Pustaka Nawaitu, 2004

